



Rubén Rodríguez Garay

Carlos Trentini

Stella Maris Suárez

Aroldo Maineri

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración

EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, EL CASO DE UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS EXITOSA

1. INTRODUCCIÓN

A los efectos de analizar la gestión de una unidad económica, en este caso de una cooperativa de servicios, donde prima el interés general sobre el particular y donde la toma de decisiones se realiza de manera democrática y participativa efectuamos un relevamiento teniendo en cuenta distintas variables:

- a. Gestión de la organización
- b. Valores y principios cooperativos
- c. Adaptación al cambio
- d. Cultura laboral
- e. Cultura de la dirección

Dentro de las mismas se consideraron roles y perspectivas.

Estos ejes constituyen el resultante del análisis anteriormente realizado a los efectos de evaluar la cultura y gestión de una cooperativa de servicios en el cuál se optó por la confección de cuestionarios guías bajo determinados criterios teniendo en cuenta:

- a. Variables
- b. Roles
- c. Perspectivas

La búsqueda de información se realizó mediante entrevistas, cuestionarios, revisión de estados contables y antecedentes y materiales complementarios referidos a indicadores sociales.

Se efectuaron entrevistas al Presidente y Vicepresidente del Consejo de Administración, vocales, Gerente General, Funcionarios de distintas áreas, delegados de los socios cooperativos y clientes, en síntesis se han realizado entrevistas no solo con integrantes de la estructura social democrática sino también con integrantes de la estructura empresarial formal.



2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA COOPERATIVA DE SERVICIOS (CASO I)

Como en todo modelo el perfil nos permite apreciar de una manera más clara las conexiones y la magnitud existentes en las variables consideradas.

SINTEISIS

GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

		x	
Misión	Polo 1 empresarial	I---I---I---I---I---I	Polo 2 social empresarial
Visión	empresarial	I---I---I---I---I	social empresarial
Tipo de servicio	mantener actual oferta servicios	I---I---I---I---I	desarrollar nuevos servicios para satisfacer demanda
Calidad y eficiencia	mantener la Prestación actual	I---I---I---I---I	Mejorar la prestación actual de los servicios

PLANIFICACION

Horizonte de Planeamiento	a corto plazo	I---I---I---I---I	a mediano plazo
Modalidad	no sistémica	I---I---I---I---I	sistémica
Alineamiento entre objetivos Sectoriales y generales	bajo	I---I---I---I---I	alto
Grado de descentralización	bajo	I---I---I---I---I	alto
Grado de compromiso con relación al logro de los Objetivos	bajo	I---I---I---I---I	alto
Consistencia en la toma de Decisiones conforme a la visión	baja	I---I---I---I---I	alta



ORGANIZACIÓN

Grado de cumplimiento entre Estructura real y formal	bajo	x I---I---I---I---I	alto
Grado de adaptación de la Estructura	rigida	x I---I---I---I---I	flexible
Modalidad de la gestión	monista/dualista	x I---I---I---I---I	Integrador
Disponibilidad de recursos	Baja	x I---I---I---I---I	alta
Neces.de capac. en técnicas De gestión empresarial	Baja	x I---I---I---I---I	Alta
Acc.Act. tendientes a la Cap. De alta dirección	baja	x I---I---I---I---I	alta
Naturaleza de la función de La sindicatura	formal	x I---I---I---I---I	funcional
Existencia de Comité Ejecutivo Especial	no	x I---I---I---I---I	si
Responsable de capacitación	no	x I---I---I---I---I	si

ROLES

Énfasis relación entre socios	bajo	x I---I---I---I---I	alto
Énfasis relación entre directivos	bajo	x I---I---I---I---I	alto
Énfasis relación entre directivos y CA	bajo	x I---I---I---I---I	alto



Énfasis relación con stockholders	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
Comunicación objetivos y políticas	baja	I---I---I---I---I---I	X	alta
Se priorizan los principios y valores cooperativos En la relación con asociados, clientes y proveedores	no	I---I---I---I---I---I	X	
Grado de comunicación con el medio	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
Responsable de la dirección en la relación con el medio	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
Énfasis relación entre directivos	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
Grado de profesionalización de los niveles de control	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
Grado de control del logro de los objetivos Sociales	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
Formación a través de cursos de capacitación	baja	I---I---I---I---I---I	X	alta
Resolución de conflictos	impuestas	I---I---I---I---I---I	X	consensuadas

VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Compromiso con acciones de Responsabilidad Social (con empleados, comunidad y medio ambiente)	bajo	I---I---I---I---I---I	X	alto
---	------	-----------------------	---	------



Predominio de la relación entre estructuras Social y empresarial		x	
	empresarial	I---I---I---I---I---I	social
Grado de contribución al movimiento Cooperativo	bajo	x	alto
		I---I---I---I---I	
Grado de aporte a la comunidad	bajo	x	alto
		I---I---I---I---I	
Predominio del esquema monista en la estructura	No	x	Si
		I---I---I---I---I	
ADAPTACIÓN AL CAMBIO			
Grado de adaptación al cambio	bajo	x	alto
		I---I---I---I---I	
Actitud frente a los cambios	otras	x	proactiva
		I---I---I---I---I	
CULTURA LABORAL			
Clima organizacional	inadecuado	x	adecuado
		I---I---I---I---I	
Existencia de patrones de identidad	No	x	Si
		I---I---I---I---I	
CULTURA DE LA DIRECCIÓN			
Grado de defensa de los intereses de los asociados	bajo	x	alto
		I---I---I---I---I	



2. INDICADORES REFERIDOS AL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

Del trabajo realizado y expuesto en el Anexo II se desprende el grado de cumplimiento de los principios cooperativos, y como resulta del punto 2. confirma la real vigencia de los mismos y que mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- a) Asociación libre y voluntaria
- b) Control democrático por los asociados
- c) Participación económica de los asociados
- d) Autonomía e independencia
- e) Educación, capacitación e información
- f) Cooperación entre cooperativas
- g) Compromiso con la comunidad

3. INDICADORES REFERIDOS AL BALANCE EMPRESARIAL

Efectuado un análisis de la evolución económico financiera de la Cooperativa (Caso I) durante los ejercicios 2008, 2009 y 2010, como así también los estados contables auditados y certificados conforme se detalla en Anexo III, en:

- I. Análisis de Estado Patrimonial
- II. Análisis de Resultados
- III. Análisis de la evolución económico financiera

arribamos a las siguientes conclusiones.

El ente, por prestar el servicio público de distribución de electricidad en una comunidad determinada, está sujeto a las siguientes restricciones:

- a) La regulación estatal de sus tarifas, por lo que no puede fijar precios.
- b) El control de la calidad del servicio por parte del estado.
- c) Está obligado a recaudar por cuenta del estado determinadas obligaciones tributarias específicas.
- d) No puede operar sobre el tamaño del mercado pues el poder concedente, que es el municipio, sólo habilita al ente a distribuir el fluido dentro del ejido que gobierna por lo que el consumidor está limitado a los habitantes del mismo.
- e) No puede seleccionar sus proveedores de electricidad ni negociar con ellos el precio debido a la regulación estatal.
- f) No puede negociar directamente la remuneración del factor trabajo pues el personal mayoritario contratado por el ente pertenece a un gremio que negocia sus salarios a nivel nacional, como la mayoría de los restantes, y fija remuneraciones no ajustadas a las realidades locales.

Las consideraciones del párrafo anterior nos permiten concluir en que el ente debe enmarcar su gestión con la **contribución marginal bruta prácticamente ya prefijada** y también parte de la neta, debido a los costos salariales. Por lo tanto, la habilidad y capacidades de gestión sólo pueden volcarse a la **financiación de las inversiones, cobranzas y control de gastos**. Es decir,



que la gestión de los administradores del ente se encuentra fuertemente limitada por las restricciones ambientales en la que se desarrolla el ente bajo análisis.

Es por ello que conciliar los fines sociales de la forma cooperativa que adquiere el ente frente a las restricciones dentro de cuyos límites debe desarrollar su actividad, motiva que la prudencia así como la permanente gestión frente a los organismos públicos concedentes, de control y de inversión sea un aspecto de la dirección societaria que define el rumbo. De ese modo se ha logrado inversiones en equipos para la generación y para la distribución de electricidad, préstamos de fomento con tasas de interés subsidiadas y algunas otras decisiones que han favorecido a los objetivos fijados por la dirección.

Otro ámbito de gestión de difícil manejo en un ente de estas características es la cobranza debido a que el suministro de electricidad es una necesidad básica a la que tiene derecho de acceso todo habitante de la comunidad. Por lo tanto, la falta de pago no puede derivar directa e inmediatamente en la suspensión del servicio. Las gestiones de cobro deben, consecuentemente, ser flexibles y admitir variaciones en la situación laboral de la familia consumidora así como otras circunstancias de carencias que son atendidas por la asistente social mediante la denominada tarifa social. Y por lo general, la cobranza suele verse impactada por los hechos macroeconómicos de nivel nacional. Así durante la crisis de 2009, los plazos de cobranza se alargaron, tendencia que se acentuó en 2010 pero que se estabilizaron pero en un nivel más alto que en 2008, como lo demuestran los promedios móviles de morosidad que aún no han impactado en los índices de incobrabilidad. Se acompaña gráfico que ilustra sobre esta afirmación.

No debemos olvidar que los servicios públicos, al igual que algunos productos (combustibles, cigarrillos, comunicaciones telefónicas móviles y otros), son un medio eficaz de recaudación por cuenta del estado nacional, provincial y municipal de contribuciones, tasas, impuestos y otros aportes. Esta generalización hace que el precio de la electricidad tenga un nivel que impacta en el público usuario y desnaturaliza el verdadero precio de distribución de la electricidad. Este impacto es de carácter negativo y reporta un esfuerzo superior para el usuario que si hiciera frente sólo al costo de la electricidad. Para el ente, el monto de cada crédito es significativamente superior a la remuneración del servicio que presta debido a la recaudación por cuenta del estado que se incluye en la facturación. Por ello la lentitud en los plazos de cobranzas así como la morosidad y la incobrabilidad provocan un perjuicio mucho mayor que la simple pérdida del servicio facturado. Ello es así debido a que muchos impuestos poseen supuestos de devengamiento (perfección del hecho imponible) y generación de la obligación impositiva que no guardan relación con la fecha de efectivo cobro por parte del ente.

Es decir que en la sección de distribución de electricidad, la dirección debe moverse con estrecho margen de maniobra para la gestión debido a la multiplicidad de restricciones que limitan la toma de decisiones.

Por otro lado, las demás secciones que poseen la actividad de pavimentación, velatorios y sepelios e internet presentan, cada una, una impronta diferente.



La sección que se dedica a la pavimentación posee, también, restricciones derivadas del poder público municipal y de los habitantes de la comunidad. En primer lugar es el municipio quien fija las obras que deberán efectuarse y, en segundo lugar, el ente debe obtener la conformidad de al menos el 70% de los frentistas cuya calle será pavimentada para iniciar la obra. No obstante, aún consiguiendo ese porcentaje, el ente no percibirá la totalidad del costo de la obra sino que deberá someterlo a gestiones legales de cobro que pesarán sobre la propiedad de aquéllos que conforman ese 30% o menos que no prestó conformidad y no firmó el contrato de obra con el ente constructor. A su vez, las obras son financiadas al frentista a mediano plazo y sin interés o con mínimo costo.

Para soportar la financiación que deriva una actividad con las afecciones descriptas, el ente cuenta con un fondo específico que integra el capital de la cooperativa y que es aportado por los asociados. Pero a fin de no descapitalizar la sección y favorecer el deterioro del fondo, la dirección encara otras actividades que permiten el aprovechamiento en general de los gastos fijos tales como el personal técnico, el equipamiento en maquinarias y la disponibilidad de materiales de modo de mantener la actividad entre obras públicas. Esas actividades son la elaboración de hormigón, la fabricación de tubos, realización de obras particulares y otras menores.

La tercera sección, dedicada a velatorios y sepelios, posee un inmueble, equipamiento y rodados específicos para la prestación del servicio de traslados, velatorios y sepelios en los casos de fallecimientos que es financiado por cada uno de los asociados adheridos a este servicio mediante una cuota mensual que prorrotea los gastos cuatrimestralmente. Obviamente la cuota debe ser administrada por el ente de modo que no tenga sobresaltos en su cálculo, delicada misión que debe asumir la dirección.

Por último, la cuarta sección, está dedicada a las comunicaciones con una intención original de incursionar en telefonía y la actualidad que es prestar el servicio de conexión domiciliaria a internet. Este servicio se presta con alta calidad y a un bajo precio, lo que ha hecho que en pocos años y con tres competidores locales preexistentes, tenga en el mes de octubre de 2010 poco más de 2.000 usuarios y con un crecimiento continuo. En esta actividad la incorporación de tecnología constantemente, la última de las cuales ha sido la reconversión del sistema a fibra óptica, requiere una fuente de financiamiento significativa que se ha resuelto con recursos propios y con préstamos bancarios. Es, al momento de efectuar este análisis, la sección más dinámica y estratégicamente la más importante que posiciona al ente en el área de comunicaciones.

4. RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

Considerando cómo es la gestión del consejo de administración y del nivel gerencial medio en un ámbito con tantas restricciones que limitan el manejo de las variables más importantes para la



administración de empresas, como son los precios de venta y de compra, el mercado consumidor, la rigidez laboral y los condicionantes sociales y estatales que hacen aún más estrecho el margen de maniobra. En este sentido hay un aspecto destacable que permite que la dirección tome sus decisiones en función de los mejores intereses cooperativos y, por ende, de sus asociados: es la independencia política y de grupos de influencia que poseen los miembros del consejo de administración del ente.

De los guarismos analizados y de las consideraciones vertidas surge que la prudencia y alta responsabilidad social como los ingredientes principales que, junto a la capacidad profesional de la dirección, logran la satisfacción de los objetivos sociales cooperativos del ente y mantienen una salud patrimonial, económica y financiera que dota de fortaleza a la cooperativa para enfrentar los nuevos desafíos que plantea un contexto dinámico.

En síntesis, si bien es cierto que no son espectaculares los resultados económico financieros sino que por el contrario estos últimos son equilibrados se pone de manifiesto que los mismos son adecuados para alcanzar los fines sociales previstos.

5. CONCLUSIONES SOBRE EL CASO I

Como resultado del relevamiento llevado a cabo en la Cooperativa cuyo análisis efectuáramos en punto 2. en el cuál determinamos las conexiones y la magnitud existente en las variables consideradas, que nos permitieron definir algunas fortalezas como así también, en menor grado, inconsistencias:

FORTALEZAS

- Respeto por el aspecto empresarial como medio necesario para lograr los objetivos sociales
- Existencia de una estructura formal, su real cumplimiento y permanente revisión
- Asunción de responsabilidad por los aspectos internos
- Profesionalización de los cuadros de funcionarios
- Espíritu cooperativo
- Conocimiento de los principios cooperativos
- Alineamiento de los objetivos con los principios cooperativos
- Trato adecuado con los stockholders
- Capacidad de decisión ante situaciones extremas
- Adaptación al cambio
- Identificación del personal con los objetivos de la institución
- Cultura laboral consistente
- Alineamiento de los objetivos sectoriales con los objetivos globales
- Adecuada comunicación de las decisiones
- Trabajo sincronizado del Consejo de Administración con los niveles gerenciales sin predominio de ninguna parte (Modelo de gestión integrado)



- Existen acciones de responsabilidad social referidas a empleados, comunidad y medio ambiente
- Disponibilidad de recursos humanos y materiales
- Participación en organizaciones cooperativas de segundo grado
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Desarrollo de acciones de responsabilidad social respecto de los empleados, comunidad y medio ambiente

INCONSISTENCIAS

- Falta de planificación estratégica explícita
- La comunicación con el medio es solo sobre temas relevantes o significativos no transmitiendo la imagen real de la relación de la cooperativa y su ambiente específico.
- Si bien es cierto que en la cooperativa lleva a cabo la capacitación de sus integrantes, la misma no se realiza con la misma intensidad en los distintos niveles de la estructura estimando que esto radica en una falta de planificación integral adecuada.

Teniendo presente lo expuesto consideramos que la gestión de la cooperativa es adecuada ya que los aspectos positivos además de ser mayores que los propiamente negativos, estos últimos pueden ser corregidos por la institución debido a que cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para rectificar esto que puede considerarse como un desvío.

Finalmente, teniendo en cuenta el perfil de la gestión que estimamos como adecuado y los indicadores de resultados económicos y sociales, podemos determinar en forma preliminar que existe una relación directa entre el tipo de gestión y los resultados obtenidos.

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 Comunión"- Ciudad Nueva-Buenos Aires

Brun 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.

FalNBURG, Diego- Art. ¿Qué son las finanzas y porqué 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
MARCUELLO (2000): "Las organizaciones no lucrativas", *Economistas*, 83

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 "Meter Davis y como debe ser la Gestión de las Cooperativas"

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

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

Rodríguez Garay, R., Trentini, C., Kobilá M.T., Parolin, M., Morbelli, C., Suárez S.M., "En el marco de la economía social, cultura y gestión de una Cooperativa de Servicios", 14ª. Jornadas "Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística" Nov. 2009 (UNR)

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.



ANEXOS

I.

CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS EFECTUADAS

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

Entrevista nro. 1

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Brindar un servicio comunitario ejercido por sus propios socios

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

Aspirar a la excelencia en los servicios que brinda sobre todo en bien de la comunidad.

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

Se hacen los planes a un año calendario y al futuro. Abarcando todos los sectores servicios eléctricos, internet, o pública y sepelios proveyendo el crecimiento y las necesidades para llevarlos a cabo.

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

Presupuestos, desarrollos tecnológicos. En el caso de internet ver las nuevas tecnologías existentes y traerlas a la coop. En el servicio eléctrico nuevos sistemas de medición a distancia. O Publicas en materia de hormigón y de cunetas

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa? .

En general están alineados, pero cada sector por su particularidad tienen objetivos propios que no son iguales para todos los casos, pero siempre mirando el beneficio de la cooperativa.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

Fundamentalmente el Consejo de Administración y los funcionarios que están al frente de los planes y proyectos de la cooperativa como la gerencia administrativa, gerencia técnica y demás funcionarios de la empresa.

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

Si, El caso del sindicato fundamentalmente y través del mismo los empleados afiliados a cada uno de los sindicatos. Los clientes porque son socios y son parte interesada. La comunidad es fundamental.

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

Existe un compromiso absoluto de los consejeros y funcionarios para lograr los objetivos propuestos.

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?

El aumento de la capacidad de generación y la ampliación de los transformadores para poder brindar un mejor servicio y poder tener una generación mayor para satisfacer la demanda del comercio, industria fundamentalmente y poder seguir instalando empresas en el partido del Salto.

La instalación de 12 megas mas de generación, casi un 40% más de la capacidad instalada. Nuevo transformador de 30 mega, similar al único existente.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

Existe un organigrama donde se tiene en cuenta el plantel de la cooperativa y las funciones de cada uno dentro del mismo. Hay seguimiento para que se cumplan las funciones.

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

El compromiso del consejo es total tanto en el control como en la toma de decisiones.



3. a ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

Hay una mesa ejecutiva que toma decisiones y fija el rumbo de coop y las eleva a los demás miembros del Consejo de Administración y luego a la Asamblea para ser aprobado según lo que establecen los Estatutos.

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

En los últimos años al no haber aumento de tarifas llevan a una situación de tipo muy ajustado, agravado por los aumentos de costos de energía como los laborales y de los insumos en general.

5.-¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Si. Es importante para actualizarse y estar al tanto de las nuevas técnicas de gestión empresarial.

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Realización de cursos, convenios con entidades como Universidades Nacionales, Universidad Tecnológica, de Bs As y La Plata. La coop. fomenta y favorece para que sus técnicos y profesionales se sigan capacitando a través de cursos o carrera.

7.-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Controla tanto la parte administrativa como la marcha económica de la cooperativa.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

No existen en forma permanente.

9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No en general se hace a través de gente que se dedica a la selección de personal con la particularidad de que la incorporación de empleados en general, no de funcionarios, está bajo el régimen de bolsa de trabajo que maneja el sindicato de luz y fuerza.

III.- NEGOCIADOR

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

Está a cargo exclusivamente del CA con los participantes como Municipio, Gremio, y demás instituciones en general.

IV.-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?

Existen reuniones para tratar de consensuar las soluciones y a través de organizaciones cooperativas se reúnen con la APEBA.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Se trata de que los delegados de cada distrito se involucren y lleven en conjunto con el CD la solución correspondiente.

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

Se trata de trabajar en forma conjunta y en lo posible que se llegue a acuerdos en las decisiones tomadas.

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

Idem idem

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

Unificar criterios para beneficio de la coop.

5.-¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?

Fundamentalmente la mesa ejecutiva.

6.-¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?

(reuniones, informes, otros)

A través de reuniones semanales del Consejo y de informes presentados por los funcionarios de cada sector.

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

No existe una determinada, si favorecer su desarrollo.

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



Tratar de que las personas valiosas puedan desarrollarse y progresar dentro de los cuadros de la cooperativa. Por experiencia, de los empleados, no hay antecedentes de querer retirarse.

II.-ENLACE

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

Se trata que las relaciones sean de mutuo respeto y convivencia.

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

Tratar de cumplir los principios cooperativos.

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

Se da la coincidencia de asociados y clientes.

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

Que cumplan en tiempo y forma, que la calidad de los materiales sean adecuadas tratando de asignar las comprar especialmente en el ámbito local.

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

En general son más cooperativas que competitivos y la comunicación entre las distintas areas es asidua

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

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

Existe un grado de comunicación fluida donde se comunica a los asociados el día a día de la cooperativa.

II.-MONITOR

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

Si.

2-¿A través de que mecanismo se capta la información en la cooperativa? Económicos, valores y principios

Económicos a través de los profesionales que trabajan en la coop. De las asociaciones a las que está afiliada la coop.

3-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?

Se hace a través de auditoria interna y externa. En el caso de la interna es constante y en la externa cada tres meses.

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

Reuniones, informes periódicos.

5-¿ Tienen dificultades o limitaciones en la gestión?

La coop no es ni privada ni estatal. Debe cumplir con determinados requisitos en la relación con empleados por la existencia de convenios laborales muy estrictos.

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

Se hace a través de un balance social que lo monitorea el CA y lo elaboran profesionales del area socia.

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

Mediante el balance social

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

Los resultados del balance económico.



III.-DIFUSOR

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

La transmisión que los jefes hacen a su personal de los conocimientos técnicos y de su experiencia.

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

Ya contestado.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS (1° Asociación abierta y voluntaria; 2° Control democrático por parte de sus miembros; 3° Participación económica de los asociados; 4° Autonomía e independencia 5° Educación, capacitación e información; 6° Cooperación entre cooperativas y 7° Compromiso con la comunidad)

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Ya enumerados anteriormente.

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

Si son fundamentales para llevar a cabo su misión.

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

- **los empleados**
- **la comunidad**
- **el medio ambiente**

Empleados a través de brindarles elementos para su capacitación, seguridad, y ámbito adecuado para su labor.

Comunidad existe una relación muy importante para solucionar sus necesidad. Donación de fondos al Hospital. Pavimento en coordinación con el Municipio.

Medio ambiente se trata de cumplir todas las normas y ordenanzas exigidas para la no contaminación y las obras deben ser aprobadas por la Secretaría de medio ambiente de la Nación.

4.- **¿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.)**
Calidad de la atención, eficiencia, solidaridad, equidad, eficacia

5.- **La prioridad de estos valores ¿es compartidas por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .**

Ya contestada

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

Es una transmisión cultural.

7.- **¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?**

Brindar a la comunidad el mejor servicio en la materia.

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

Calidad de atención, eficiencia, etc.

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

La solidaridad y el bien común.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

Si porque deben aportar igualmente al capital.



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

La estructura empresarial está al servicio de la social.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- 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?

Si, No existen limitaciones para asociarse salvo los requisitos del estatuto de la cooperativa para ser socio.

III.-ENLACE

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

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

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

1-¿ La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

En general trata de favorecer al movimiento para poder desarrollarse dentro del mismo a través del vínculo con otras cooperativas y coop de coop.

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

Es uno de sus objetivos prioritarios.

II.-MONITOR

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

Si a través de la asamblea de delegados y en particular del CA

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

Si. Se tiene un area social.

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

No, predominan los sociales.

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

Los propios socios de la coop. a través de los CA y asamblea de delegados.

EJE III– ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Continuamente se está adaptando a las nuevas necesidades de la comunidad.

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

En caso de existir una necesidad determinada se analizaría para tratar de satisfacerla

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

Sindicato coercitivo. Asociados utilitario. Municipio no se ha dado.

III.- NEGOCIADOR

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



Es la que decide los cambios según el entorno.

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

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

2.-Frente a los 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

Se hizo una reestructuración a nivel de planteles y con los recursos disponibles tratar de maximizar su uso.

II.-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?

Es una relación de continua interacción siendo buena con la comunidad en general.

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?

Tratar de cumplir con los pcpios coop pero fundamentalmente cumplir los objetivos empresarios propuestos.

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

Tratar a través de consenso y diálogo de llegar a acuerdo.

3.-¿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 ¿

Ya contestado.

EJE IV– CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Los funcionarios lograr el cumplimiento de los objetivos sociales propuestos.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Practican el mismo tipo de políticas que el CA

II.-ENLACE

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

Idem idem



PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Es un clima de respeto.

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?

A través de los jefes de sección se trata de evaluar la conducta del personal a su cargo.

5.-¿Existen patrones de identidad?

No en forma general y no con la intensidad que debería ser.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Dentro de los roles, uno, es mantener buenas relaciones.

II.-MEDIADOR

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

Si.

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

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

En general tratan de cumplir con los principios de convivencia para poder cumplir con los objetivos propuestos.

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?

Si han recibido con una buena acogida para ser aplicado los principios en el trabajo cotidiano.

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

Balance social.

III.-ENLACE

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

Cumplir con las directiva emanadas de CA

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

Acompaña las decisiones del CA para darlas a conocer.

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

Si, a aquellos que quisieron participar.

IV.-FIGURA DESTACADA

1.-¿La dirección representa el interés de los miembros?



Si

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Si

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1.-¿El Consejo de administración esta al servicio de los asociados?

si

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?

si

3.-¿Cual es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Profesional en la función a su cargo. Tienen todos estudios terciarios.

4.-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?

Se asiste a cursos de coop, administración, et.c.

5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vínculo entre cada persona y su superior?

Si se trata de que no existan conflictos entre los jefes y su personal.

6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

Si.

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN Entrevista nro. 2

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Prestar el servicio de distribución eléctrico (dar respuesta a una demanda social) y demás servicios en el marco de transparencia y a precios justos.

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

Prestar los servicios en forma más eficiente, incluso ir incorporando nuevos servicios en a medida en la que sean demandas social.

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

Sí, desde la gerencia y con la anuencia del consejo de administración se planifica.

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

Presupuestos de inversión en desarrollo tecnológico (Internet y planes eléctricos).

5.- ¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?

Sí, oposición no hay, a lo sumo hay indiferencia. No hay el mismo nivel de compromiso en todos los sectores.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

La gerencia general acompañado por el consejo de administración.

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

Sí, por la inserción social de la cooperativa en la vida de la comunidad. Sobre todo clientes (usuarios), sindicato y empleados.

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

Está alineado con los intereses cooperativos, sobre todo el personal nuevo.

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?



La decisión (con la gestión eficaz asociada) más importante fue la ampliación de la subestación y la instalación de la planta generadora en marcha en materia eléctrica para satisfacer el aumento de la demanda; e incorporar el servicio de Internet (comunicaciones, telefonía) en especial el cambio de tecnología en este servicio.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.- ¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

Sí, la real coincide con la formal y es una constante ir adaptando una estructura flexible a las necesidades de los procesos.

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

Alto grado de compromiso

3. a ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

El peso recae en la mesa chica (presidente, secretario y tesorero)

4.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los recursos?

Pleno.

5.- ¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Sí, siempre es necesaria la actualización

6.- ¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Capacitación individual a nivel de posgrado en algún funcionario, y mantenerse actualizado mediante relaciones activas con el medio.

7.-¿Qué función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Activa y atenta, apoyándose en la auditoría. Hoy más que nada formal y potencial.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

No. Sólo en casos especiales como la participación en la feria del libro o festejo del 55º aniversario.

9.- ¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No. Existe formalmente la bolsa de trabajo que funciona en el sindicato de luz y fuerza condicionado a la aceptación de la cooperativa.

III.- NEGOCIADOR

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

De alto compromiso y participación.

IV.-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?

Sí, hay vocación de mediación y de resolver los conflictos mediante el acuerdo. Las resuelve el consejo de administración.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Sí, en casos muy puntuales.

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

Sí.

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

Sí.

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

Sí.

5.- ¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?

EL presidente del consejo de administración y el gerente general.



6.-¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?

(reuniones, informes, otros)

Básicamente reuniones.

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

No.

8.- ¿Existen políticas referentes a la retención de recursos humanos?

No.

II.-ENLACE

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

(Partes interesadas)

Sí.

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

Respeto, igualdad.

3- ¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de clientes en la cooperativa?

Los mismos que para los asociados ya que coinciden.

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

Igualdad y transparencia en la contratación

5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones?

(cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.)

Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

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

El imprescindible (medio).

II.-MONITOR

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

Sí.

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

Económicos, valores y principios

3.- ¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?

Informes trimestrales a delegados (externos) y los informes periódicos al consejo (internos); OCEBA en calidad de servicio electricidad.

4.-¿Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado

para efectuar los controles? ¿A través de que elementos? (reuniones, informes periódicos, etc.)

Reuniones e informes periódicos

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

Sí. En lo laboral el sindicato, en lo económico las tarifas reguladas, en inversiones subordinadas con las decisiones de terceros (generadores, distribuidores y estado).

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

El consejo y la gerencia.

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

No.

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

No.



III.-DIFUSOR

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

En algunos temas puntuales pero no existe un mecanismo establecido.

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

Sí.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Sí.

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

Sí.

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

- o **los empleados** (colaborar con biblioteca del sindicato, situaciones particulares, préstamos)
- o **la comunidad** (feria del libro, concurso de logotipos, tarifas especiales)
- o **el medio ambiente** (control de PCV y contaminación visual)

4.- ¿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.)
Equidad, eficacia, calidad de atención.

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

Relativamente. .

6.- ¿Cómo se fueron conformando esos valores (origen)? (por tradición, por comunicaciones y directivas de las autoridades, etc.)

Directivas de las autoridades:

7.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?

Participación.

8. ¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los procesos?

Calidad de atención.

9.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de la identidad cooperativista?

Solidaridad, igualdad, participación.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

Sí.

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

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

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

Integración.

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

Sí, en algunos casos específicos: Escuela Técnica para electricistas, cursos de Internet.

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

Sí.



III.-ENLACE

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

No.

2-¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa? – los proveedores - empleados
Igualdad y transparencia.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

1-¿La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

Sí.

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

Sí.

II.-MONITOR

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

Indirectamente a través del síndico y los delegados distritales.

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

Sí.

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

No.

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

Los consejeros y algunos funcionarios (asistente social)

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Alto. Buena predisposición a a sumir el cambio.

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

Si entendemos presión como demanda social, si.

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholders? (coercitivos-utilitarios-simbólico) (Externos)

Utilitarios.

III.- NEGOCIADOR

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

Alta.

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

Sí.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

El consejo y la gerencia.

2.-Frente a los 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

Actuaron responsablemente, asumieron las situaciones y respondieron satisfactoriamente a las demandas

II.-ENLACE



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

No es la principal sino una más de los roles.

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

No es mala, es buena respecto de la prestación de los servicios pero tiene algunos cuestionamientos con relación a la estructura interna y sus relaciones con el sindicato.

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?

Es el adecuado.

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

Es altamente sensible por prestar un servicio público.

3.-¿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 ¿

La incorporación de tecnología en Internet y servicio eléctrico.

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Es el adecuado.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Respeto e igualdad en el trato:

II.-ENLACE

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

(empleados)

Sí.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Bueno.

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

No. Sólo en forma dispersa e irregular.

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

No.

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

Sí.

5.- ¿Existen patrones de identidad?

Sí

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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



No.

II.-MEDIADOR

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

PAPEL INTERPERSONAL LIDER

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

2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos. ?
Sí, se cuida que sean armoniosas.

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

4-¿Cuál es la responsabilidad de la dirección en los niveles intermedios de la empresa?
Alta.

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?
Sí.

6-¿ La cooperativa brinda capacitación a los empleados?
Sí.

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

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

III.-ENLACE

1-¿Cuál es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?
Muy buena.

2-¿Cuál es el grado de comunicación con el medio?
Bueno.

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

IV.-FIGURA DESTACADA

1.- ¿La dirección representa el interés de los miembros?
Sí.

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?
Sí.

PAPEL DE INFORMACION I.-MONITOR

1-¿El Consejo de administración está al servicio de los asociados?
Sí.

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?
Sí.

3.-¿Cuál es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?
Alto (profesional universitario)

4-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?
Sí.

5.- ¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?
Sí.

6.- ¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?
No.

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN PAPEL DE DECISIONES

Entrevista nro. 3



I.-EMPRESARIO

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

Mejorar la calidad de vida de la comunidad con el mejor servicio a precio razonable y con participación.

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

Ampliar y mejorar el propósito.

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

La planificación está limitada a temas puntuales. No hay planificación sistemática.

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

Presupuesto financiero.

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?

Sí.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

La gerencia.

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

Sí.

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

No todos están alineados al propósito por el desconocimiento por falta de información

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?

En Internet se decidió por la implementación fibra óptica con el aprovechamiento de los recursos de la sección Energía; en Energía la acción política para mejorar el aprovisionamiento de electricidad.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

La real y la formal coinciden mayormente.

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

Alta.

3. ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

Surge de la estructura y de la iniciativa individual de algún consejero.

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

Dentro de las limitaciones financieras, humanas y técnicas la disponibilidad es total.

5.-¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Sí.

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Ninguna.

7-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Formal.

8-¿Existen comités ejecutivos especializados?

No.

9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No a nivel operativo.

III.- NEGOCIADOR

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

Es total.

IV.-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?

En forma consensuada.



PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

- No. 1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?
- Poco. 2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos?
- No. 3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el consejo de administración?
- No. 4-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders? (*partes interesadas*)
- No. 5.- ¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?
La gerencia.
- 6.-¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?
(*reuniones, informes, otros*)
Reuniones en la medida en que sea necesario.
- No. 7.- ¿Existe una Política referente a la formación de talentos?
- No. 8.-¿Existen políticas referentes a la retención de Recursos humanos?

II.-ENLACE

- No. 1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders ?
(*partes interesadas*)
- No. 2-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa?
Equidad, respeto y transparencia.
- 3- ¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de clientes en la cooperativa?
Ídem.
- 4-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de proveedores en la cooperativa?
Igualdad, transparencia y la pertenencia al proveedor local (en igualdad de condiciones).
- 5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones?
(*cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.*)
Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

- Bajo. 1-¿Cuál es el grado de comunicación con el medio?

II.-MONITOR

- Sí. 1- ¿El control de la organización está a cargo de administradores profesionales?
- 2-¿A través de qué mecanismo se capta la información en la cooperativa?
Económicos, valores y principios
- 3.- ¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?
Sólo cierto control presupuestario financiero, y en algunos casos los que surgen de obligaciones legales.
- 4.-Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado para efectuar los controles? ¿A través de que elementos? (*reuniones, informes periódicos, etc.*)
Baja retroalimentación.
- 5.- ¿Tienen dificultades o limitaciones en la gestión?
Sí, en lo laboral y en el aspecto financiero por las restricciones propias de recursos escasos.



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

Algunos miembros del consejo y algún funcionario de mandos medios.

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

No.

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

No.

III.-DIFUSOR

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

No.

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

Muy poco.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Sí. No.

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

Sí.

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

- **los empleados** (Sí, seguridad y elementos)
- **la comunidad** (difusión de cooperativismo a nivel docente)
- **el medio ambiente** (se cumplen con normas de calidad en PCB en transformadores; plan un árbol por cada columna, campaña de deposición de pilas)

4.-¿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.)

Solidaridad. Ante situaciones límites se ha apoyado a la población, en 2001 se reasignaron recursos de obras públicas para comprar medicamentos.

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

Relativamente.

6.-¿Cómo se fueron conformando esos valores (origen)? (por tradición, por comunicaciones y directivas de las autoridades, etc.)

Tradicción.

7.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?

Todos en grado distinto.

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

Eficacia y eficiencia.

9.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de la identidad cooperativista?

Solidaridad.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

Sí.

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

Se prioriza la estructura social.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER



No. 1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?

No. 2.-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?

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

III.-ENLACE

No. 1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders?

No. 2.-¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa? – los proveedores - empleados de Respeto e igualdad.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

Muy poco. 1.-¿La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

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

II.-MONITOR

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

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

No. 3.-¿Predomina el esquema monista en la estructura de la cooperativa?(solo empresarios) objetivos

No. 4.-¿Quiénes son los responsables de la defensa de los valores cooperativos? No están asignados.

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

Bastante rápido, tal vez no lo necesario. 1.-¿Cual es el grado de adaptación a los cambios de la cooperativa?

No. 2.-¿La presión de la sociedad, fuerza a la empresa a repensar el fin como así también los medios que se ha fijado en su actividad?

Utilitario. 3.-¿Cuál es el poder que ejercen los stockholder? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

III.- NEGOCIADOR

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

No. 2.-¿En los procesos de cambio, se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ? (público de interés)

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Con prudencia. 2.-Frente a los 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



II.-ENLACE

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

No.

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

Es bueno.

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?

Relativo.

2.-¿Cuál es el grado de sensibilidad de la organización a los recursos de poder? **

Medianamente sensible.

3.-¿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.?

Energía: calidad de servicio (telemedición, normas ISO). Internet (fibra óptica, cámaras de seguridad).

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Algunos consejeros se involucran.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Respeto e igualdad.

II.-ENLACE

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

(empleados)

No.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Dista bastante del ideal.

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

No.

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

No.

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

Sí.

5.-¿Existen patrones de identidad?

No.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

No.

II.-MEDIADOR

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

Muy poco.

PAPEL INTERPERSONAL



LIDER

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

No.

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

No.

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

No.

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

Existe y es alto.

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

Sí a pedido del interesado.

6-¿ La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

Muy poco.

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

No.

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

No.

III.-ENLACE

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

Es alta.

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

Bajo o nulo.

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

No.

IV.-FIGURA DESTACADA

1.-¿La dirección representa el interés de los miembros?

Sí.

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Sí mayormente.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1-¿El Consejo de administración está al servicio de los asociados?

Es receptor de inquietudes.

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?

Sí.

3.-¿Cuál es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Profesional universitario.

4-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?

No.

5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?

No.

6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

No.

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

Entrevista nro. 4

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Prestar servicios a los asociados con calidad y precios justos.

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



Una organización eficiente y se destaque por ser motor del crecimiento, propiciar el desarrollo de la comunidad y brindar un servicio acorde al requerimiento del socio.

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*

Hay planificación periódica, no sistematizada.

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

Presupuesto económico financiero, que incluye los planes de inversión, los recursos disponibles y a aplicar.

5.- ¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?

En general, sí.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

El consejo de administración. Por la característica de la organización tiene importante participación los niveles gerenciales.

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

Sí.

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

Están alineados permanente y sistemática.

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?

Comunicaciones (cambio tecnológico en Internet) permitió posicionarse como líder en Salto (más del 60% del mercado); integración de recursos humanos y capacitación en Energía.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

La real coincide en un alto porcentaje con la formal.

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

Alto grado de participación y de compromiso.

3. ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

Alta concentración en los niveles gerenciales.

4.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los recursos?

No están disponibles en todo momento sino que se administran para obtener resultados en el momento oportuno.

5.- ¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Sí.

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Se está desarrollando capacitación a nivel operativo, a mediano plazo alcanzar los niveles más altos.

7.-¿Qué función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Formal.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

No.

9.- ¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No pero se está implementando.

III.- NEGOCIADOR

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

Es directa y total.

IV.-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?



Consensuada y se actúa en mediación.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

- No. 1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?
- Sí. 2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos?
- Sí. 3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el consejo de administración?
- Sí. 4-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders-? (*partes interesadas*)
- Sí, en algunos casos muy activa (sindicato) y en otras leve (proveedores)
- 5.-¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?
- El presidente y los gerentes en cada área. Y en algunos casos los jefes de sección.
- 6.- ¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?
(*reuniones, informes, otros*)
Reuniones.

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

- No.
- No. 8.-¿Existen políticas referentes a la retención de Recursos humanos?

II.-ENLACE

- No. 1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders?
(*partes interesadas*)
- No. 2-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa?
- Tolerancia, solidaria y participativa.
- 3- ¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de clientes en la cooperativa?
- Ídem.
- 4-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de proveedores en la cooperativa?
- Responsabilidad y compromiso.
- 5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones?
(*cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.*)
- Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

- 1-¿Cuál es el grado de comunicación con el medio?
- Está comenzando a ser activa.

II.-MONITOR

- Sí. 1- ¿El control de la organización está a cargo de administradores profesionales?
- Sí. 2-¿A través de que mecanismo se capta la información en la cooperativa?
Económicos, valores y principios
- Económicos y se complementan con valores y principios cooperativos.
- 3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?
- Con control presupuestario con periodicidad variable, entre mensual y trimestral.
- 4.-Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado para efectuar los controles? ¿A través de que elementos? (*reuniones, informes periódicos, etc.*)
- Reuniones e informes periódicos.
- 5.- ¿Tienen dificultades o limitaciones en la gestión?



Sí.

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

Se está estructurando un área social con fuerte compromiso para fomentar la interacción con los asociados.

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

No.

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

No.

III.-DIFUSOR

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

Sí, en reuniones y a través de la actividad diaria..

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

Sí.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Sí, los conoce y se fomentan.

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

Sí, sin duda.

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

- **los empleados** (problemas personales, salud)
- **la comunidad** (escuela de Sunchales para dar charlas sobre cooperativas escolares en las escuelas medias; concursos escolares, colaboración directa a instituciones públicas con el servicio de energía e internet)
- **el medio ambiente** (planta árboles por cada columna, reciclado de papel en uso como en disposición final – donación, recolección de pilas para disposición de pilas, programa de descontaminación de PCB, normas ISO 9000),

4.-¿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.)
Solidaridad, eficacia, calidad de atención, equidad, eficiencia.

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

En general sí por los gerentes.

6.-¿Cómo se fueron conformando esos valores (origen)? (por tradición, por comunicaciones y directivas de las autoridades, etc.)

Por tradición, comunicación y directivas en ese orden.

7.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?
Equidad y eficiencia para cobrar precio justo:

8. ¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los procesos?
Equidad y eficiencia para cobrar precio justo:

9.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de la identidad cooperativista?

Solidaridad, compromiso, responsabilidad, eficacia, calidad de atención, equidad, eficiencia.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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



Sí.

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

Estructura empresarial subordinada a la estructura social.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

No. 1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?

No.

2-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?

No.

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

Sí.

III.-ENLACE

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

No.

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

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

Sí. 1-¿La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

Sí.

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

Sí.

II.-MONITOR

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

Sí.

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

Sí.

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

No.

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

El consejo de administración y los mandos medios.

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Alto a nivel superior y medio a nivel operativo.

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

No pero influye.

3-¿Cuál es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

Utilitarios.

III.- NEGOCIADOR

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

Alto compromiso.

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

Sí, en alguna medida.

PAPEL INTERPERSONAL



I.-LIDER

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

El consejo de administración y el nivel gerencial.

2.-Frente a los 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

Con cautela, gran dedicación y mucha responsabilidad en la toma de decisiones.

II.-ENLACE

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

Sí.

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

En general buena.

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?

Se alinean.

2.-¿Cual es el grado de sensibilidad de la organización a los recursos de poder? **

Es altamente sensible.

3.-¿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.?

Amplios en todos los rubros (telemediación, software, hardware, fibra óptica, procesos y personal)

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Están comprometidos.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Respeto, responsabilidad, compromiso y solidaridad.

II.-ENLACE

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

No.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Bueno.

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

No.

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

Sí, los informes trimestrales de auditoría y los de cierre de presupuesto.

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

Sí.

5.-¿Existen patrones de identidad?

Sí.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO



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

Sí.

II.-MEDIADOR

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

Algunos sí.

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

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

No.

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

Sí.

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

Sí.

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

Es alta porque es el vínculo directo

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

Sí, tiene la posibilidad de capacitarse.

6-¿La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

Sí.

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

No aún.

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

Sí.

III.-ENLACE

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

Es directa y de alta responsabilidad y compromiso.

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

Es bueno y está mejorando.

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

No.

IV.-FIGURA DESTACADA

1.-¿La dirección representa el interés e los miembros?

Sí.

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Sí.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1-¿El Consejo de administración está al servicio de los asociados?

Sí.

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?

Sí.

3.-¿Cual es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Es bueno y debe mejorar.

4-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?

No.

5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?

Sí.

6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

Sí.



EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

Entrevista nro. 5

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Beneficia a la comunidad de Salto mediante la prestación de servicio, que está abierta a la participación.

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

Es bueno.

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

No.

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

Presupuesto financiero, plan de obras.

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?

Medianamente.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

El consejo de administración.

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

Son indispensables.

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

Entre mediano y alto grado de compromiso.

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?

Internet (fibra óptica y ADSL); en energía una subestación subterránea.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

La real difiere en alguna medida con la formal.

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

Alto grado de compromiso.

3. ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

Al principio informalmente pero se formaliza por escrito.

4.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los recursos?

Alto grado.

5.- ¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

No.

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Ninguna.

7.-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Formal.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

Sí.

9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No.

III.- NEGOCIADOR

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

Total.

IV.-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?



Consensuada.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

- 1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?
Sí.
- 2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos?
Sí.
- 3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el consejo de administración?
Sí.
- 4-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders- ?
(partes interesadas)
Sí.
- 5.-¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?
El presidente del consejo y la gerencia.

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

- 7.- ¿Existe una Política referente a la formación de talentos?
No.
- 8.-¿Existen políticas referentes a la retención de Recursos humanos?
No.

II.-ENLACE

- 1-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre stockholders?
(partes interesadas)
Sí.
- 2-¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de asociados en la cooperativa?
Solidaridad, igualdad y equidad.
- 3- ¿Cuáles son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de clientes en la cooperativa?
Ídem.
- 4-¿Cuales son los principios o valores que se priorizan para el tratamiento de proveedores en la cooperativa?
Equidad.
- 5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones?
(cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.)
Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

- 1-¿Cuál es el grado de comunicación con el medio?
Bajo.

II.-MONITOR

- 1- ¿El control de la organización esta a cargo de administradores profesionales?
Parcialmente.
- 2-¿A través de que mecanismo se capta la información en la cooperativa?
Económicos, valores y principios
En muchos aspectos los económicos (compras), en otros (asociados) los valores y principios.
- 3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?
Parcialmente.
- 4.-Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado para efectuar los controles? ¿A través de que elementos? (reuniones, informes periódicos, etc.)



Reuniones.

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

No.

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

Consejo de administración.

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

No.

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

No.

III.-DIFUSOR

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

Formales no, mayormente informales.

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

Sí.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Sí.

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

Sí.

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

- o **los empleados** (problemas personales o grupales)
- o **la comunidad** (problemas de los usuarios privilegiando el suministro)
- o **el medio ambiente** (PCB, poda de árboles)

4.-¿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.)

Calidad de atención, solidaridad.

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

Sí.

6.- ¿Cómo se fueron conformando esos valores (origen)? (por tradición, por comunicaciones y directivas de las autoridades, etc.)

Por tradición.

7.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?
Calidad de servicio, transparencia.

8. ¿Cuales son los principios que apoyan la implementación de los procesos?
Eficacia y eficiencia.

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

Solidaridad.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

Sí.

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

La estructura social es prioritaria pero con ingredientes de la empresaria.



PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

No. 1.- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?

No. 2.-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?

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

III.-ENLACE

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

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

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

Sí. 1.-¿La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

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

II.-MONITOR

Sí. 1- ¿El control de la organización está a cargo de los asociados?

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

No. 3.-¿Predomina el esquema monista en la estructura de la cooperativa?(solo empresarios) objetivos

No. 4.-¿Quiénes son los responsables de la defensa de los valores cooperativos?
Empleados, la gerencia y el consejo de administración.

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

Lento. 1.-¿Cuál es el grado de adaptación a los cambios de la cooperativa?

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

Utilitario. 3.-¿Cuál es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

III.- NEGOCIADOR

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

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

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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



Consejo de administración y la gerencia.

2.-Frente a los 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

Bien y rápido.

II.-ENLACE

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

No:

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

Es bueno.

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?

Es mixto.

2-¿Cuál es el grado de sensibilidad de la organización a los recursos de poder? **

Muy sensible.

3.-¿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 ¿

Internet (fibra óptica), actualización de software, actualización eléctrica.

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Alto.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Equidad, solidaridad, eficacia y eficiencia.

II.-ENLACE

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

(empleados)

Sí.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Bueno.

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

No.

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

No.

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

Sí.

5.-¿Existen patrones de identidad?

Sí.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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



No.

II.-MEDIADOR

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

PAPEL INTERPERSONAL LIDER

- 1-¿Los principios y valores son guía para todos los directivos?
En su mayoría.
- 2, ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre directivos. ?
Sí.
- 3- ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre los directivos y el resto de la Administración?
Sí.
- 4-¿Cuál es la responsabilidad de la dirección en los niveles intermedios de la empresa?
Alto grado de compromiso.
- 5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?
Sí.
- 6-¿La cooperativa brinda capacitación a los empleados?
Sí.
- 7.-¿Han recibido (funcionarios y empleados)cursos de cooperativismo? ¿Cómo le resultaron?
No.
- 8-¿La cooperativa asume sistemas de gestión de responsabilidad social?
Sí.

III.-ENLACE

- 1-¿Cual es la responsabilidad de la dirección en las relaciones con los participantes del entorno inmediato?
Alto grado de compromiso.
- 2-¿Cuál es el grado de comunicación con el medio?
Bajo.
- 3.-¿Se han brindado cursos de cooperativismo a las partes interesadas del entorno? ¿Cómo le resultaron?
No.

IV.-FIGURA DESTACADA

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

PAPEL DE INFORMACION I.-MONITOR

- 1-¿El Consejo de administración está al servicio de los asociados?
Sí.
- 2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?
Sí.
- 3.- ¿Cuál es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?
Bueno.
- 4-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?
Sí, en contadas ocasiones.
- 5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?
No.
- 6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?
Sí.



PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Otorgarle al la ciudadanía una colaboración a nivel de costos en los servicios

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

Organizada y visión de expandirse a otros servicios y mejorar los que se prestan. (Asfalto por ejemplo)

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

Sí. Desde la gerencia.

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

Presupuesto económico-financieros y planes de ampliación de servicios.

5.- ¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?

Se está tratando de que así sea.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

La gerencia con el apoyo del consejo.

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

Sí.

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

Compromiso de nivel medio.

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?

El cambio tecnológico en Internet (fibra óptica) y la generación eléctrica.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.- ¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

Sí, la real coincide con la formal.

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

Es compartida.

3. a ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

Aleatoria.

4.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los recursos?

Media.

5.- ¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Sería deseable.

6.- ¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

No.

7.-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Es formal.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

Ocasionales (55º aniversario)

9.- ¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No, está limitado por el sindicato.

III.- NEGOCIADOR

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

Grado mediano.

IV.-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?

Soluciones consensuadas.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

No.

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

No.

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

No.

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

Sí.

5.- ¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?

La gerencia con apoyo político del presidente del consejo.

6.- ¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?

(Reuniones, informes, otros)

Reuniones.

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

No.

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

No.

II.-ENLACE

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

No.

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

Amabilidad, educación.

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

Ídem anterior.

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

Equidad y respeto.

5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones?

(cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.)

Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

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

Bajo, necesita mejorarse.

II.-MONITOR

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

Sí.

2-¿A través de que mecanismo se capta la información en la cooperativa? Económicos, valores y principios

Mezcla equilibrada de todos.

3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?

Reuniones e informes técnicos.



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

Reuniones e informes técnicos.

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

En lo laboral por el sindicato.

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

La asistente social.

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

No.

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

No.

III.-DIFUSOR

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

Reuniones sectoriales y con la gerencia.

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

Sí, principalmente técnicas.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Sí, la idea básica es brindar a los asociados los servicios al menor costo posible.

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

Sí.

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

- o los empleados
- o la comunidad
- o el medio ambiente (juntar papel)

Sí.

4.-¿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.)
Solidaridad, calidad de atención.

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

No siempre.

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

Por tradición.

7.-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?
La cultura organizacional.

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

Ídem.

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

Ídem.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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



Sí.

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

Priva la social.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

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

No.

2-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?

Sí, a nivel escolar.

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

Sí.

III.-ENLACE

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

Sí.

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

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

1-¿ La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

Sí.

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

Sí.

II.-MONITOR

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

Sí.

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

Sí.

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

No.

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

El consejo de administración.

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Rápido.

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

No.

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

Utilitario.

III.- NEGOCIADOR

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

El consejo y la gerencia.

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

Sí.

PAPEL INTERPERSONAL



I.-LIDER

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

La gerencia con el apoyo político del consejo.

2.-Frente a los 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

Bien con rapidez, energía y dedicación.

II.-ENLACE

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

La gerencia.

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

En general es buena.

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?

Los principios cooperativos privan.

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

Sí, es sensible:

3.-¿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 ¿

Los sistemas de gestión internos.

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Alto grado de compromiso.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Igualdad, respeto, equidad.

II.-ENLACE

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

Colaboración, igualdad.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Es relativamente bueno.

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

No.

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

No.

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

No.



5.-¿Existen patrones de identidad?

No.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

No.

II.-MEDIADOR

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

Sí, en ciertos casos.

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

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

Sí.

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

No.

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

No.

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

Máxima.

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

Sí.

6-¿La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

Sí.

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

Los miembros del consejo. Beneficiosos.

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

Sí, pero los aplica sistemáticamente.

III.-ENLACE

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

La gerencia.

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

Falta mayor publicidad de los actos.

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

No.

IV.-FIGURA DESTACADA

1.-¿La dirección representa el interés de los miembros?

Sí, plenamente.

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Sí.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1-¿El Consejo de administración esta al servicio de los asociados?

Sí.

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?

Sí.

3.-¿Cual es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Medio.

4-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?



No.

5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?

Sí.

6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

Sí, con las restricciones sindicales de por medio.

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

Entrevista nro. 7

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Cubrir necesidades de la sociedad insatisfechas y brindar servicios en aquello en que la empresa privada no incursiona por no ser rentables.

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

Crecimiento a largo plazo, seguir en la misma línea de trabajo, acercarse a la comunidad más allá del servicio con acciones sociales (logo, informe social, etc.)

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 **Entrevista nro. 1**

Sí, no siempre en forma sistemática. De arriba (gerencia) hacia abajo (niveles medios).

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

Mediante presupuesto financiero anual, planes globales de inversiones sectoriales,

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa?

No.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

Gerencia.

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

Sí.

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

Son proactivos y se identifican con ellos.

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?

En Internet el tendido de la fibra óptica; en Energía la instalación de la nueva subestación transformadora.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.- ¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

Sí, en líneas generales.

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

Es total.

3. ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

En forma consensuada.

4. ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los recursos?

En recursos humanos es escasa; recursos económico-financieros limitada; recursos técnicos es abierta.

5.- ¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Sí.

6.- ¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Ninguna en forma orgánica.

7-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Formal.

8-¿Existen comités ejecutivos especializados?



No.

9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No.

III.- NEGOCIADOR

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

Es total.

IV.-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?

En forma consensuada y tratando de negociar.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

No.

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

Sí.

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

Sí.

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

Relativamente.

5.-¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?

Mesa directiva (consejo chico) y gerencia.

6.-¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?

(reuniones, informes, otros)

Reuniones.

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

No.

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

No.

II.-ENLACE

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

No.

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

Igualdad, respeto y cordialidad.

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

Ídem porque los clientes son los asociados.

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

Respeto, igualdad y transparencia.

5.-¿Cómo interactúan con sus pares de otras áreas, cómo son las relaciones?

(cooperativas o competitivas; con qué frecuencia se comunican, etc.)

Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

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

Incipiente.

II.-MONITOR



- Sí.
- 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, valores y principios
- 3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?
- No hay control de gestión.
- 4.-Cómo se recibe la información como retroalimentación del trabajo realizado para efectuar los controles? ¿A través de que elementos? (reuniones, informes periódicos, etc.)
- Reuniones.
- 5.-¿ Tienen dificultades o limitaciones en la gestión?
- Sí (sindicato, tarifas y falta de coordinación entre los mandos medios)
- 6-¿ Quienes se preocupan por verificar el logro de los objetivos sociales en la cooperativa?
- Consejo de administración.
- 7.- ¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño individual en relación a los objetivos sociales?
- No.
- 8.- ¿Existe algún procedimiento para evaluar el desempeño individual en relación a los objetivos empresariales?
- No.

III.-DIFUSOR

- 1.- ¿Existen mecanismos que posibiliten la transmisión de los conocimientos en la organización entre sus miembros?
- Sí, en reuniones personales y de consejo (éste a nivel informativo).
- 2.-¿Se contribuye a la formación a través de cursos de capacitación para el personal?
- Sí en mandos medios, no en nivel operativo.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

- 1.-¿Conoce los principios cooperativos?. ¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?
- Sí.
- 2.-¿Cree que los principios cooperativos favorecen a la supervivencia y éxito de la cooperativa?
- Sí.
- 3.-¿ ¿La cooperativa está comprometida en acciones de responsabilidad social? relacionadas con: (Citar ejemplos)
- los empleados (NO)
 - la comunidad (Sí, feria del libro, Normas ISO)
 - el medio ambiente (Sí, eliminación del PCV, deposición de residuos patológicos en Sepelios)
- 4.-¿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.)
- Equidad, solidaridad, eficacia, eficiencia, calidad de atención.
- 5.-La prioridad de estos valores ¿es compartida por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .
- Sí.
- 6.- ¿Cómo se fueron conformando esos valores (origen)? (por tradición, por comunicaciones y directivas de las autoridades, etc.)
- Por tradición.
- 7-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?
- Equidad y calidad de servicio.



8. ¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de los procesos?
Eficiencia y calidad de atención.

9-¿Cuáles son los principios que apoyan la implementación de la identidad cooperativista?
Solidaridad.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

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

Priva la social.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

1.-¿Se pone énfasis en los principios que deben regir las relaciones entre socios?
No.

2-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?
No.

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

III.-ENLACE

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

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

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

1-¿ La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?
Sí.

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

II.-MONITOR

1- ¿El control de la organización está a cargo de los asociados?
Sí.

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

3-¿Predomina el esquema monista en la estructura de la cooperativa?(solo objetivos empresarios)
No.

4-¿Quiénes son los responsables de la defensa de los valores cooperativos?
Consejo de administración y delegados distritales.

EJE III– ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

1-¿Cuál es el grado de adaptación a los cambios de la cooperativa?
Es lento, relativamente rígido.

2-¿La presión de la sociedad, fuerza a la empresa a repensar el fin como así también los medios que se ha fijado en su actividad?
No.

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico)
(Externos)
Utilitario.

III.- NEGOCIADOR



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

Total y compartida con los actores.

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

Sí.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Consejo de administración en primer lugar y la gerencia en segundo lugar.

2.-Frente a los 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

En forma inmediata.

II.-ENLACE

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

Sí.

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

Buena, acorde y de tolerancia mutua.

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?

Se privilegian los principios cooperativos.

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

Poco sensible.

3.-¿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?

Actualización de sistemas de gestión electrónica (obsolescencia) y mejora de "hardware" (plan estratégico).

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Medio / alto grado de compromiso.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Respeto, igualdad, equidad y trabajo en equipo.

II.-ENLACE

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

(empleados)

Sí.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

En líneas generales bueno.

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

No.

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



No.

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

No.

5.-¿Existen patrones de identidad?

No.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

No.

II.-MEDIADOR

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

No.

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

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

Sí.

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

Sí.

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

No.

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

Medio alto.

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

Sí.

6-¿La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

No.

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

No.

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

No.

III.-ENLACE

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

Alto grado de compromiso.

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

Bajo o nulo.

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

No.

IV.-FIGURA DESTACADA

1.- ¿La dirección representa el interés de los miembros?

Sí.

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Sí.

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1-¿El Consejo de administración está al servicio de los asociados?

Sí.

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?



Sí.

3.- ¿Cuál es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Profesional universitario.

4.-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?

No.

5.- ¿Se interesan los directivos por conocer cuál es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?

No.

6.- ¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

No.

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN Entrevista nro. 8

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Cumplió una función que no era prestada por las empresas privadas (extranjera) se creó la cooperativa y se daba la energía con motores propios y no les iba bien hasta que en el 1961 se consiguió el interconectado nacional.

Pasado el tiempo la coop. se concentró en el tema de la energía.

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

Lo ve como promisorio por la forma que está organizado se podría tener otras actividades que se pueden ir agregando.

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

Por parte de los funcionarios hay planificación. Hay tres partes CA, funcionarios y empleados y deben ir los tres parejos. Los funcionarios la pasan al CA que decide en última instancia.

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

Presupuestos anuales. Planificación técnica y planes de inversión.

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa? .

En general lo están salvo algunas diferencias.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

Salen de los funcionarios o de los consejeros que han participado de reuniones en otras cooperativas y que le piden a los funcionarios que planifiquen.

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

Si todos son importantes, pero especialmente el Sindicato con un convenio que es muy favorable.

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

Gran compromiso para su obtención.

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?

Hacer la nueva subestación y la decisión de internet.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

Existe una estructura definida y se está permanentemente intentando mejorarla.

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

Se sienten responsables e investigan las causas de cualquier malfuncionamiento.

3. a ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

Se trata de que exista consenso general en el CA, en general no se tiene que votar.

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

En general se cuenta con recursos razonablemente adecuados.



5.-¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

En general lo considera adecuado.

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Asisten continuamente a charlas y pertenecen a Coop de cooperativas, a Comesa.

7.-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

Es la voz cantante de los socios y debe estar al tanto de cómo trabaja el Consejo.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

No. Se tiene reunión de mesa ejecutiva del CA.

9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No existe.

III.- NEGOCIADOR

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

Se tiene una relación muy buena con el Municipio. La Municipalidad tiene un consejero titular dentro del consejo de la cooperativa.

IV.-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?

Reuniones de conciliación con intervención de consejeros y funcionarios.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Se manejan a través de los delegados o por atención directa por funcionarios y/o consejeros.

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

Se mantienen buenas relaciones.

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

Idem idem

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

Con el sindicato se tienen reuniones de mesa ejecutiva y a veces con el consejo pleno. La parte salarial se maneja directamente con la Federación (APEBA) como la de ellos la FAPLYC)

5.-¿Quiénes ejercen liderazgo en la cooperativa?

El Presidente lo ejerce pero con un estilo participativo para con los consejeros y funcionarios.

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

Las reuniones del CA se reúnen con los funcionarios o sea que a medida que se toman las decisiones, siempre por consenso y sin votación, toman conocimiento y al día siguiente ya los mismos se encargan de ponerlas en marcha. Pueden existir reuniones adicionales para ampliar o comunicar.

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

La cooperativa trata de brindar capacitación y favorecer cursos.

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

Le interesa retener a los valiosos. En general no se retira gente de la cooperativa y están hasta jubilarse.

II.-ENLACE

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

Si

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

Solidaridad, calidad de servicio, equidad, igualdad.

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

Idem idem.

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



La mayoría de las compras se hacen con licitación dando prioridad a lo local si son convenientes.

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

Cooperativas.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

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

Se sale cuando hay que comunicar algo que se va a dar, como un corte especial, pero no se tiene vocación de salir frecuentemente por evitar que se crea que se tiene interés en salir a los medios.

II.-MONITOR

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

Si los funcionarios son profesionales y los consejeros tienen amplia experiencia en los temas cooperativos y empresariales.

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

Económicos, valores y principios

Mediante informes semanales de los funcionarios y con mayor periodicidad de los auditores. También recogen información en el medio social.

3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?

Idem idem

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

Informes y balances.

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

Solo los principios cooperativos y las limitaciones tarifarias frente a lo que lo único que pueden pedir por asamblea es una cuota de capital.

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

El CA con los funcionarios.

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?

III.-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 (1° Asociación abierta y voluntaria; 2° Control democrático por parte de sus miembros; 3° Participación económica de los asociados; 4° Autonomía e independencia

5° Educación, capacitación e información; 6° Cooperación entre cooperativas y 7° Compromiso con la comunidad)

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

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

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

- los empleados
- la comunidad



- o **el medio ambiente**

4.-¿Cuáles son los valores (principios) de la Cooperativa en su conjunto? Establezca prioridades (solidaridad, equidad, eficiencia, eficacia, (qué implica para Ud. la calidad de atención, etc.) **solidaridad, la**

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartidas por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

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

7.-¿Cuales son los principios que apoyan la implementación de los objetivos?
Lo pcpipios cooperativos

8. ¿Cuales son los principios que apoyan la implementación de los procesos?
Idem idem

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

Idem idem

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

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

Es una estructura integrada.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

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

2.-¿La cooperativa brinda capacitación a los asociados?
Si. Se favorecen asistencia a cursos y carreras aún de posgrado.

3.-¿La cooperativa es una organización abierta y sin discriminación?
Si no hay restricciones.

III.-ENLACE

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

Si

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

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

1.-¿ La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?
Si participa en la federación APEBA y en la regional.

2.-¿ La cooperativa trabaja en pro del desarrollo sustentable de la comunidad?
Si como en el inicial de suministro de energía, pavimentó todo el pueblo, creó la sala velatoria y un servicio de internet al alcance de una gran mayoría de la población.

II.-MONITOR

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

2.-¿La cooperativa atiende las necesidades de sus asociados?
Si, se soluciona problemas particulares dentro de los límites de cuidar la viabilidad económico/financiera.

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

No es integrada.

4.-¿Quienes son los responsables de la defensa de los valores cooperativos?
Lo miembros del CA y los funcionarios.

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO



PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Permanentemente se está leyendo el contexto y se traen informaciones de las reuniones con entidades similares.

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

No se tienen presiones de ese tipo y rige una verdadera autonomía e independencia en las decisiones salvo las limitaciones expresadas de tarifas y sindicato.

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

El sindicato tiene mucho poder y se negocian las incorporaciones y otros aspectos salvo el salarial que se negocia a nivel de federaciones. Con el Municipio, poder concedente, se está en buenas relaciones.

III.- NEGOCIADOR

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

Total

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

SI

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

El CA junto con los funcionarios

2.-Frente a los 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

Se hicieron reuniones con el personal y se tomaron medidas de priorización de los pagos llegando a diferir el paro de sueldos con posterioridad a las leyes sociales (2003)

II.-ENLACE

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

Es importante que todos los grupos marchen parejo.

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

De bueno para arriba.

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?

Se trata de funcionar como tal sin olvidar los principios cooperativos.

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

Se tiene autonomía e independencia. Solo se negocia para mantener buenas relaciones.

3.-¿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 ¿ Internet y generación.

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Compromiso total.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

Los cooperativos



II.-ENLACE

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

si

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

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

Bueno tirando a regular entre el personal, sobre todo en la administración no tanto en la distribución.

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

NO

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

NO

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

En alguno caso si, y en otros no pueden cambiar por la categoría del escalafón.

5.-¿Existen patrones de identidad?

El personal defiende a la cooperativa.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Si

II.-MEDIADOR

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

Si

PAPEL INTERPERSONAL

LIDER

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

si

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

si

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

si

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

Si desde la gerencia hasta los gerentes de las distintas areas

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

Si y favorece cursos y carreras.

6.-¿ La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

Han hecho capacitación los de distribución y también con los de administración (ej. atención al público)

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

Si con buenos resultados

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

Si

III.-ENLACE

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

Total

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

Media

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

No en la medida de lo deseable



IV.-FIGURA DESTACADA

1.-¿La dirección representa el interés de los miembros?

Si

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Si

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1.-¿El Consejo de administración esta al servicio de los asociados?

Si

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?

Si

3.-¿Cual es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Profesional en cada tema.

4.-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?

Si

5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?

Si

6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

Si

EJE I - GESTION DE LA ORGANIZACIÓN

Entrevista nro. 9

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Es mejorar la calidad de vida de la gente, aportar en ese sentido.

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

Mantener las características actuales adaptándose a los cambios tecnológicos.

Conserve la estabilidad política actual que permita trabajar positivamente.

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

Si. Se elaboran tanto en energía como en obras públicas. O.P. tiene un plan estratégico para adaptarse a los cambios tecnológicos comprando una motoniveladora, una cargadora nueva por leasing y en el futuro una planta de hormigón automática.

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

Plan anual, presupuesto. Plan estratégico en base a lineamientos para futuras acciones.

5.-¿Los objetivos parciales de cada sector están alineados con los objetivos generales de la cooperativa? .

Si.

6.- ¿Quiénes son responsables del planeamiento estratégico?

Los funcionarios en interacción con el CA. La visión general la tiene el CA pero el plan específico de cada area la tienen los funcionarios.

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

Por lo menos para el desempeño, quizá no tanto para la gobernabilidad.

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

Grado de compromiso alto.

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?



Gran decisión es haber decidido el reequipamiento de lo contrario se desaparece, no se pueden cumplir plazos, costos y se sale del mercado.

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

1.-¿Cuál es la estructura real de la Cooperativa? Las funciones en los cargos ¿están clara y formalmente establecidos? ¿Se cumplen tal cual lo fijado?

Si y se cumplen las funciones.

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

Si se asume.

3. a ¿Cómo se la distribuye entre sus miembros?

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

Son razonables para el monto de actividad y el mercado a atender y fue interesante endeudarse con un leasing. En este aspecto no han existido restricciones.

5.-¿Cree necesario algún tipo de capacitación en técnicas de gestión empresarial?

Su perfil es técnico y nota esa falencia en el aspecto empresarial. Se apoya en la estructura profesional de la cooperativa fuerte en este aspecto.

6.-¿Qué acciones se articulan en pos de ese futuro deseado?

Incorporación de profesionales en el area de rrhh mejoró este aspecto.

7.-¿Que función cumple la sindicatura en la cooperativa?

No lo diferencia del resto del consejo no como un contralor.

8.-¿Existen comités ejecutivos especializados?

No.

9.-¿Existe responsable para la captación de recursos humanos?

No y debiera profundizarse. Tanto la captación el desarrollo la retención debieran profundizarse.

III.- NEGOCIADOR

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

Con la Municipalidad se ha mantenido buenas relaciones. Con proveedores no ha tenido. La atención de UOCRA está a su cargo.

IV.-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?

Los conflictos en la propia sección si no se pueden resolver pasan a Gerencia / CA. Los intersectoriales no se han podido abordar y resolver.

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

En Obras públicas se asemeja más con la actividad privada.

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

Si

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

Si

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

Si.

5.-¿Quienes ejercen liderazgo en la cooperativa?

En algunos presidentes y en la gerencia.

6.-¿Cómo se comunican los objetivos/ lineamientos de trabajo / recursos disponibles, etc.?

(reuniones, informes, otros)

La modalidad de transmisión de información es la reunión de CA a la que asisten todos los funcionarios jerárquicos y allí quedan aprobados los temas y quedan por escrito. Luego cada sector baja las directivas u ordenes.

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



No

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

No hay restricciones para la capacitación pero no una política de retención.

II.-ENLACE

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

Si

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

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

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

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

Son sectores diferentes no hay competencia. No hay tanta relación y se funciona en forma aislada.

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

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

Ha sido mas bien escaso, y cree que es una política del consejo y ha dado resultado. Por ejemplo las obras públicas siempre se lo atribuyó la Municipalidad y ante eso el CA no se opuso y la ve como una buena estrategia. En general surge la comunicación ante un conflicto.

II.-MONITOR

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

Hay un grado avanzado de profesionalización.

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

Económicos, valores y principios

Informes semanales al Consejo de Administración, temarios de temas ya resueltos y a resolver.

3.-¿Cómo controlan lo planificado? ¿Con qué elementos o herramientas y con qué periodicidad?

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?

No se siente limitado. La parte de rrhh que necesitaría se desarrolle para apoyo. La necesidad de ocuparse de todos los temas sin tener estructura que por otra parte no se soportaría.

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?

No

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

no

III.-DIFUSOR

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

Dentro de obras pública es una función docente de entrenar a los operarios y explicarles los trabajos a realizar. Igual en temas de seguridad la hace personalmente.

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

No Participaron de un curso de recursos humanos y no dio muchos resultados. Los cursos los da él por ejemplo mantenimiento de equipos, trabajo en la vía pública, reglas de convivencia.

EJE II – VALORES / PRINCIPIOS COOPERATIVOS (1° Asociación abierta y voluntaria; 2° Control democrático por parte de sus miembros; 3° Participación económica de los asociados; 4° Autonomía e independencia 5° Educación, capacitación e información; 6° Cooperación entre cooperativas y 7° Compromiso con la comunidad)



PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Si Algún déficit en la parte de capacitación del personal y de los asociados.

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

Le da la razón de ser.

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

o **los empleados**

Se atienden situaciones personales que también requieren atención especializada de rrhh

o **la comunidad**

se efectúan descuentos a instituciones del tipo de cooperadora, sociedades de fomento, consejo escolar. Asimismo planes de financiación.

o **el medio ambiente**

en los últimos años se ha virado fuertemente hacia lo ambiental, se trabajó más en las calles con aguar detenidas para hacer saneamiento sacando el zanjón. El cordón cuneta ahora apunta a ese aspecto más que para que se haga la vereda. Hay un plan de recolección pilas.

4.-¿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.)
Eficiencia, equidad, eficacia, calidad del servicio, solidaridad

5.-La prioridad de estos valores ¿es compartidas por todas las áreas? Dar ejemplos de otros sectores. .

si

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

El trabajo del sistema político que al tener permanencia y gente respetable al frente logró ese efecto.

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

Los cooperativos

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

Idem idem

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

Idem idem

II.-ASIGNADOR DE RECURSOS

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

Si.

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

No hay enfrentamiento. Son integradas y el CA maneja las decisiones de tipo político y delega las de tipo técnico.

PAPEL INTERPERSONAL

I.- LIDER

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

Si

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

No.

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

Si

III.-ENLACE

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

Si.



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

Los cooperativos

PAPEL DE INFORMACION

I.-PORTAVOZ

1-¿ La cooperativa fortalece al movimiento cooperativo?

Si

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

Si

II.-MONITOR

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

Si

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

Si

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

Integrada.

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

CA

EJE III- ADAPTACION AL CAMBIO

PAPEL DE DECISIONES

I.-EMPRESARIO

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

Es razonable en cuanto a equipamiento, informática, empezar a fabricar hormigón elaborado ante la caída de la pavimentación. En 1997 1998 no se vendía nada de hormigón elaborado. También se especializó en la construcción de pisos industriales.

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

No existe.

3-¿Cual es el poder que ejercen los stockholder ? (coercitivos-utilitarios- simbólico) (Externos)

No existe en este sector.

III.- NEGOCIADOR

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

Total

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

Si

PAPEL INTERPERSONAL

I.-LIDER

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

El funcionario lo plantea y lo acuerda con el CA

2.-Frente a los 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

En el 2000, cuando aún no se había desencadenado la crisis, pavimento se paró totalmente. Se bajó de 38 a 3 operarios antes de que se desencadenara la crisis. Luego no se podría haber hecho.

Se tomó la medida ante la claridad que se tenía del presupuesto.

II.-ENLACE

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

Si es importante

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



Buena.

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?

El perfil de empresa debe estar porque la organización debe ser eficiente para luego poder trasladarlo a lo social. Tiene que reequiparse y actualizarse tecnológicamente.

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

No existe condicionamiento externo.

3.-¿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 ¿

Ya contestado.

EJE IV- CULTURA LABORAL

PAPEL DE DECISIONES **I.-EMPRESARIO**

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

Los prioriza

PAPEL INTERPERSONAL **I.-LIDER**

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

Los cooperativos.

II.-ENLACE

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

Si

PAPEL DE INFORMACION **I.-MONITOR**

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

Bueno

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

No

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

No

4.-¿Existen patrones consolidados de conducta?

Si pero no son negativos y se pueden hacer cambios.

5.-¿Existen patrones de identidad?

No por lo menos en su sección.

EJE V- CULTURA DE LA DIRECCION

PAPEL DE DECISIONES **I.-EMPRESARIO**

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

Es parte de la función pero no la principal.

II.-MEDIADOR

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

Si por hacer trabajos para energía, la casa velatoria y el mantenimiento del edificio central.

PAPEL INTERPERSONAL



LIDER

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

Si

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

Si

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

Si

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

Amplio

5- ¿La cooperativa brinda capacitación a los funcionarios?

Si en forma no sistemática. Se aprueban los pedidos a nivel de inquietudes individuales.

6-¿ La cooperativa brinda capacitación a los empleados?

Ya contestada

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

Hace muchos años se hizo un curso en la regional. Y actualmente alguno consejeros hicieron. Locales no.

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

No.

III.-ENLACE

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

Total

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

Ya contestada

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

No

IV.-FIGURA DESTACADA

1.-¿La dirección representa el interés e los miembros?

Si

2.-La dirección defiende los intereses de los asociados?

Si

PAPEL DE INFORMACION

I.-MONITOR

1-¿El Consejo de administración esta al servicio de los asociados?

Si

2- ¿La cooperativa es una organización administrada por sus asociados?

Los asociados controlan a través de sus delegados y eligen a los miembros del CA por su intermedio siendo estos los que efectúan el control político sobre los administradores que son los funcionarios.

3.-¿Cual es el grado de capacitación que poseen los responsables de los niveles gerenciales?

Profesional terciario.

4-¿Existe capacitación de los miembros del consejo de administración?

Si

5.-¿Se interesan los directivos por conocer cual es el estado del vinculo entre cada persona y su superior?

Si

6.-¿Se interesan los directivos por el grado de compromiso emotivo que cada persona tiene con la organización en su conjunto?

Si



ANEXO II INDICADORES DEL BALANCE SOCIAL DE LA COOPERATIVA (CASO I)

Con referencia a nuestra participación activa en la exposición sobre “Balance Social Cooperativo” efectuada por integrantes de un Instituto Superior de Formación Docente sobre: historia institucional, inserción de la cooperativa en la comunidad, reunión junto a trabajadora social para acordar la estrategia de intervención institucional, análisis económico y social de la cooperativa, asistencia de delegados a las reuniones y presentación oral y escrita de resultados, efectuada en el local de la cooperativa, transcribimos parte de los aspectos fundamentales del trabajo de campo expuesto en dicha oportunidad.

FUNDAMENTACIÓN:

Desde una perspectiva de contemplar todas las variables emergentes de una mirada sobre las cuestiones que hacen a la identidad cultural de la población hacia la cual se pretenden volcar los contenidos curriculares que le permitan superar un planteo estrictamente técnico, o encerrado en variables de índole económico-financiero sino desde una formación integrada en la que la ciencia y la tecnología se inserten en un proyecto social y económico que tiene sus raíces en la realidad social en la que los hombres y mujeres son sus protagonistas.

Esa realidad, con su diversidad social-cultural, también pone de manifiesto las posibilidades y necesidades en cuanto a producción, recursos naturales, recursos humanos, fuentes de trabajo y capacitación, todos ellos elementos fundamentales a tener en cuenta para la práctica profesional y efectiva intervención.

OBJETIVO:

Se propone como centro de práctica a la Cooperativa de consumo de electricidad . Valoramos en este sentido, la posibilidad de seguir en contacto con una institución que se ha brindado como lugar de práctica profesional. Se brinda la posibilidad de que ambas instituciones se enriquezcan.



Partimos de la premisa que este espacio de formación pedagógica está vinculado concretamente a la aplicación de los conocimientos teóricos plasmados en una práctica concreta.

A comienzos del año 2008 hemos comenzado un trabajo conjunto con la Cooperativa que consistió en:

- Historia Institucional (Búsqueda de material en diarios, bibliotecas, documentos de la Cooperativa – balances y memorias, actas de asambleas y reuniones del Consejo de Administración- y testimonios orales de sus fundadores)
- Participación de la Comunidad en dicho acontecimiento (necesidades objetivas que debían resolverse)
- Inserción de la Cooperativa en la Comunidad (A través de encuestas individuales)
- Visita al IMFC el 24 de Septiembre del año 2007.
- Vistas a AFA Rosario a presenciar una charla sobre Balance Social Cooperativo.
- Visita a AFA Rojas entrevista encargado de Balance Social AFA.
- Reuniones junto a la Trabajadora Social de la Cooperativa Eléctrica para acordar estrategias de intervención institucional.
- Análisis económico. social de la Cooperativa (a través de la medición de variables de escala económica y social)
- Asistencia a reunión de delegados.
- Presentación de resultados.
- Presentación escrita y digitalizada de los resultados obtenidos.

PARÁMETROS PARA EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Se consideraron para el análisis 3 categorías analíticas:

1. Identidad institucional
2. Ideología institucional
3. Cultura institucional

- 1) Según Lida Fernández (1994) "La identidad institucional constituye una definición consensuada de lo que el establecimiento es, a la que concurren: la definición de su función tal como lo expresa el proyecto y el modelo institucional; también la definición de lo que ha sido, tal como lo testimonia el nivel institucional y la definición de lo que va siendo, según queda en las recurrencias de la acción que conforma su estilo.
- 2) La ideología institucional esta conformada por las concepciones y representaciones que avalan y justifican el modelo y el estilo de la institución
- 3) Finalmente, la cultura institucional, remite a todas aquellas producciones propias de la institución y que llevan un rasgo idiosincrático.

Marta Souto menciona algunas producciones culturales "las construcciones grupales, los significados compartidos, los rituales, los mitos, las representaciones..."

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA:

- **Basco Caracciolo, Mercedes; "Economía Solidaria y Capital Social", Paidós Tramas Sociales. Buenos Aires, 2003.**



- **Bianco, Augusto;** "Pequeña Historia del Trabajo", (Ilustrada). Editorial Contrapunto. Buenos Aires, Octubre de 1987.
- **Bollati, Américo., Godoy, Raquel;** " Cooperativas: sociedades, análisis y práctica", Editorial Consultora R;Q:SRL, Tercera Edición. Córdoba, Argentina, 2005.
- **Kaplan de Drimer, Alicia. Drimer, Bernardo.** "Las Cooperativas". (Fundamentos – Historia – Doctrina). Intercoop Editora Cooperativa Limitada. F. A. C. C. (Federación Argentina de Cooperativas de Consumo Limitada). Buenos Aires, Abril de 1975.
- **Kaplan, Alicia., Drimer, Bernardo.;** "Manual de Cooperativas", Serie manuales, Ediciones Intercoop Argentina. Buenos Aires, 1977.
- **Hintze, Susana;** "Trueque y Economía Solidaria".Universidad Nacional de General Sarmiento, Prometeo Libros. Buenos Aires, 2003
- **Laidlaw, Alexander.F;** "Las Cooperativas en el año 2000", Cuadernos de Cultura Cooperativa, Intercoop Editora Cooperativa Limitada. Buenos Aires, 1981.
- **Olivera, Julio,** "Diccionario de Economía y Cooperativismo". C. O. G. T. A. L. Editora. Buenos Aires, Junio de 1970.
- **Ander-Egg, Ezequiel. Elaborar un proyecto- guía para diseñar proyectos sociales y culturales.** 15ª Edición. Colección Política, servicios y trabajo social; Buenos Aires 2003.
- **Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación. Epidemiología.** Posgrado en salud social y comunitaria. Modulo 2, Cap. III. Edición a cargo de Mariela Rossen- 1ª Ed; Buenos Aires 2005.
- **Posgrado Salud Social y comunitaria. Modulo 4 "herramientas para la Planificación y Programación Local".** Unidad 2 y 3. Programa Médicos Comunitarios. Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación; 2005.
- **Matus, Carlos:** "El método PES: Planeamiento Estratégico Situacional". Fondo de Cultura Económica, México DF, 1996.
- **Marx, Karl. El capital.** Tomo I, capítulos I, II y IV



INDICADORES REFERIDOS AL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

Cooperativa:

Asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada.

Principios cooperativos: son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- 1- Asociación libre y voluntaria
- 2- Control democrático por los asociados
- 3- Participación económica de los asociados
- 4- Autonomía e independencia
- 5- Educación, capacitación e información
- 6- Cooperación entre cooperativas
- 7- Compromiso con la comunidad

- “(...) es capital desarrollar un sólido sistema de comunicaciones dentro del movimiento de manera que los diversos sectores se comprendan y apoyen mutuamente ya que así se alcanzará una mayor unidad ideológica. La educación es esencial a todos los niveles y es de suma importancia que el movimiento invierta en la promoción de la imagen cooperativa y que explique al mundo la diferencia cooperativa, que se basa en nuestros Valores y Principios Cooperativos”.

Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional en el Día Internacional de la Cooperación, sábado 4 de julio de 1998.

Balance social

Definición:

Informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por ella. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa.



<p>¿Por qué elaborar un balance social?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Porque:▪ <u>permite</u> la autoevaluación por parte de las cooperativas,▪ <u>pone de manifiesto</u> la evolución operada en la cooperativa a través del tiempo,▪ <u>evita</u> que se manipule la información,▪ <u>ofrece</u> información socioeconómica homogénea.
<p>¿Para qué lo realizamos? Finalidad</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Para:▪ <u>Poner</u> de manifiesto la identidad cooperativa,▪ <u>Brindar</u> información sobre la responsabilidad social asumida y ejercida por la cooperativa,▪ <u>Favorecer</u> la planificación, presupuestación y controles sociales tanto a nivel micro como macro económico,▪ <u>Difundir</u> los principios de la economía solidaria.



¿Cómo lo ponemos en práctica?

Medición del cumplimiento de los Principios Cooperativos, a través de indicadores socioeconómicos cuantitativos y cualitativos, definiéndose para cada principio cooperativo dimensiones o variables teóricas a las que les van a corresponder variables empíricas es decir indicadores.

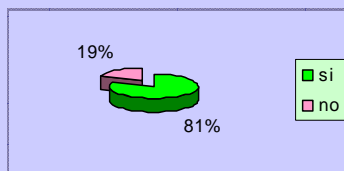
- Durante los meses de octubre y noviembre del corriente se realizaron 200 encuestas a asociados de la Cooperativa Limitada de Consumo de Electricidad del Salto, por tres alumnos de la Tecnicatura Superior en Administración con Orientación en Cooperativas y mutuales. Es una encuesta única y la forma de realización se llevó a cabo en forma aleatoria entre la Sede de la Cooperativa y los domicilios de los asociados. El tema que nos motivó a la recolección de datos es Balance Social.
- Para la recolección de datos se necesitó un mes y quince días y para su posterior análisis quince días más.



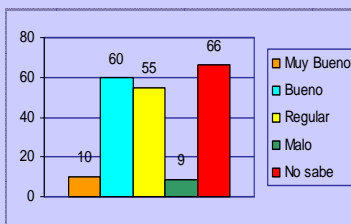
Resultados de las Encuestas

¿Sabe que es socio de una cooperativa?

- Un 81% responde que sí, mientras que un 19% responde que no.

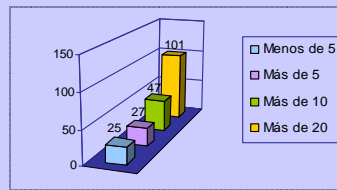


- En cuanto al movimiento cooperativo, estos datos deben tomarse de manera relativa, ya que muchos de los encuestados consultaron al encuestador acerca del movimiento cooperativo. Los datos obtenidos fueron que no sabe un 33%, que es bueno un 30%, que es regular un 27.5%, muy bueno un 5% y malo un 4.5%.

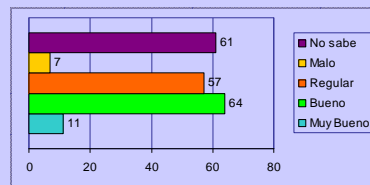




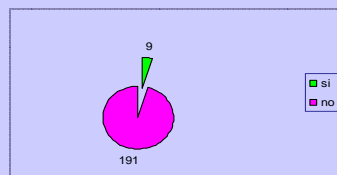
- Los encuestados manifiestan tener en su mayoría más de 20 años de antigüedad (50.5%), en un segundo lugar más de 10 años (23.5%), posteriormente más de 5 años (13.5%), y finalmente menos de 5 años (12.5%).



- En cuanto al grado de conocimiento sobre sus derechos y obligaciones, los asociados respondieron lo siguiente: Bueno 32%, No sabe 30.5%, Regular 28.5%, Muy bueno 5.5%, Malo 3.5%.

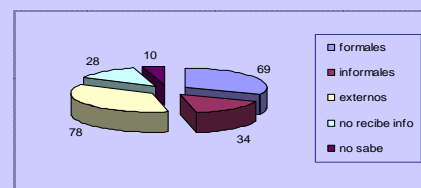
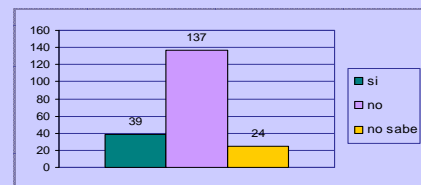
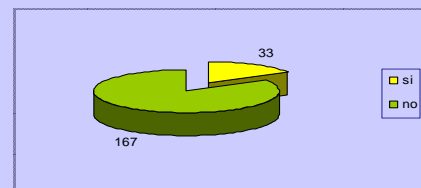


- En quinto lugar se pudo establecer que el 95.5% de los asociados no concurren a las Asambleas de la Cooperativa, mientras que un 4.5% sí lo hace.



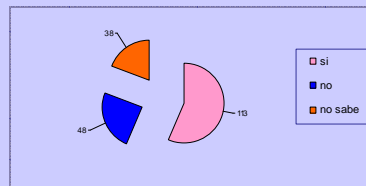


- Al momento de interrogar si conocían a los miembros del Consejo de Administración un 83.5% dijo que no sabe, y un 16.5% dijo que sí.
- Del total de los encuestados el 68.5% no integraría en Consejo de Administración, el 19.5% si lo haría, y el 12% no sabe.
- Se pudo establecer en cuanto al canal más frecuente por el cual los asociados obtienen información, a través de fuentes externas a la cooperativa (avisos de diarios, comentarios de personas no asociadas, Tv) 39%, en segundo lugar formales de la cooperativa (cintas grabadas, memos, anuncios, etc) un 34.5%, en tercer lugar informales de la cooperativa (comentarios de asociados, etc) 17%, no reciben información el 14% y no sabe el 5%.

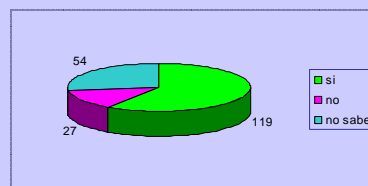




- En cuanto a la posibilidad de participar en capacitaciones que brindase la cooperativa un 57% responde que sí, un 24% que no y un 19% no sabe.

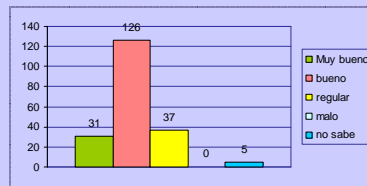


- Con respecto a la diferencia entre una cooperativa y una empresa de otro carácter jurídico un 59.5% responde que existen diferencia; mientras que un 27% responde que no existen diferencias, un 13.5% dice no saber al respecto.

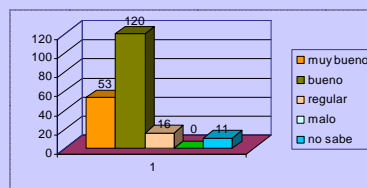




- Al momento de que evalúen el servicio de la cooperativa un 63% responde que es bueno, un 18.5% dice que es regular, un 15.5% que es muy bueno, un 2.5% que no sabe. Ningún encuestados responde que el servicio es malo.



- En cuanto a la atención del personal de la entidad un 60% responde que es bueno, un 26.5% que es muy bueno, un 8% que es regular y 5.5% no sabe. Ninguno de los encuestados responde que la atención es mala.





ANEXO III INDICADORES DEL BALANCE EMPRESARIAL

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LOS ESTADOS CONTABLES DE LA COOPERATIVA LIMITADA DE CONSUMO DE ELECTRICIDAD DEL SALTO (PERÍODOS 2008 A 2010)

A fin de analizar la evolución económico financiera de la Cooperativa Limitada de Consumo de Electricidad del Salto, objeto del presente tramo de la investigación, se han seleccionado los últimos tres ejercicios económicos generales, de los cuales se han considerados los cerrados al 30/6/08, 30/6/09 y 30/6/10 y por tanto sus estados contables auditados y certificados.

I. Análisis de la estructura patrimonial

A continuación se consignan los rubros de activos y pasivos de los períodos seleccionados (en miles de pesos para facilitar el análisis) y los respectivos porcentajes de relación con el activo total, considerado como la masa de recursos a disposición de la entidad y a partir de ello referencias a la propiedad de esos activos a través del pasivo y del patrimonio neto. Antes de ello es menester recordar que la actividad principal del ente, la distribución de energía eléctrica en una comunidad, es un servicio público de aplicación intensiva de capital, toda vez que los bienes de uso principales están constituidos por las redes de alta, media y baja tensión por la que transita el fluido que distribuye.

<u>Activo</u>	<u>30/06/2010</u>		<u>30/06/2009</u>		<u>30/06/2008</u>	
<u>Activo Corriente</u>						
Caja y Bancos	1.776	5%	2.294	7%	2.425	9%
Créditos por ventas	11.356	32%	10.019	32%	6.754	26%
Otros Créditos	1.951	6%	1.302	4%	1.327	5%
Bienes de Cambio	603	2%	1.056	3%	990	4%
Total Activo Corriente	15.685	47%	14.670	47%	11.497	44%
<u>Activo No Corriente</u>						
Créditos por ventas	714	2%	462	1%	839	3%
Inversiones	13	0%	14	0%	14	0%
Bienes de Uso	16.870	51%	15.989	51%	13.623	52%
Total Activo No Corriente	17.598	53%	16.466	53%	14.476	56%
Total General Activo	33.282	100%	31.136	100%	25.973	100%
<u>Pasivo</u>						
<u>Pasivo Corriente</u>						
Deudas	8.420	25%	8.807	28%	4.645	18%
Previsiones	2.472	7%	2.461	8%	2.012	8%
Total Pasivo Corriente	10.891	33%	11.269	36%	6.658	26%
<u>Pasivo No Corriente</u>						
Deudas	1.108	3%	751	2%	1.165	4%
Fondos	5.148	15%	4.887	16%	4.946	19%



Total Pasivo No Corriente	6.255	19%	5.638	18%	6.111	24%
Total Pasivo	17.147	52%	16.907	54%	12.769	49%
Patrimonio Neto						
Capital Social Cooperativo	12.483	38%	9.937	32%	9.672	37%
Reservas	3.835	12%	3.795	12%	3.794	15%
Resultados (Superávit/Déficit)	-182	-1%	497	2%	(262)	-1%
Total Patrimonio Neto	16.136	48%	14.229	46%	13.204	51%

Obsérvese que, considerando al activo total como el 100% de los recursos administrados por el ente:

- 1) El activo corriente, el más líquido, crece en tres puntos porcentuales, de 44% a 47% y lo transfiere al activo no corriente, más inmovilizado, que, obviamente cae en el mismo guarismo.
- 2) El pasivo total crece tres puntos, de 49% a 52%, pero si lo desmenuzamos observamos que es el pasivo corriente el que sube más significativamente de 26% a 33%.
- 3) Por último, el patrimonio neto cae en su participación del 51% al 48%.

Una conclusión objetiva y absoluta podría concluir que la situación patrimonial del ente se ha deteriorado en los tres ejercicios considerados pues el incremento de los activos totales, que en valores absolutos es \$ 4.188.000, ha sido financiado íntegramente con pasivo de corto plazo, el cual en el mismo período aumentó \$ 4.233.000. Pero es aquí donde debemos hacer una salvedad ya que la técnica contable, y en especial la aplicación reciente de la novel RT 24 de la FACPCE, considera a las provisiones y a los fondos especiales como pasivos corrientes y no corrientes respectivamente. Los mismos representan casi la mitad del 52% de los activos de propiedad de terceros y expuestos en el pasivo. Pero la realidad es que entre tales pasivos se encuentran las provisiones, que son resguardos contables de gastos que se generaron durante el ejercicio y que serán exigibles en el siguiente mientras que los fondos de aplicación específica son excedentes reservados que el ente retiene con fines especiales. En este punto, podríamos objetar su exclusión de las reservas ya que son retenciones voluntarios del ente pero según opina la técnica contable, las reservas voluntarias no existen dado que no están previstas legalmente en este tipo de sociedad.

Es por ello que si objetivamente consideráramos, desoyendo por un momento la técnica contable, a las provisiones y a los fondos especiales como excedentes retenidos concluiríamos que sólo el 28% de los activos totales están financiados por terceros. Si bien las deudas corrientes crecen de 18% al 25%, las mismas son de una magnitud manejable frente a los recursos del ente, pero poseen la gran ventaja de que no acarrear costos financieros. Las deudas que sí devengan costo financiero son las deudas no corrientes que sólo representan el 3% de los activos y responde a préstamos con una mezcla de costos que resulta bajo puesto que coexisten préstamos bancarios con préstamos de fomento con tasas subsidiadas que inciden apenas en el 0,05% de la facturación total.

Los citados fondos especiales son básicamente pasivos con los flujos futuros de gastos, costos e inversiones de la misma cooperativa, pero no con terceros, lo cual quiere decir que técnicamente son pasivos pero no deuda.

II. Análisis de los resultados



Dado el carácter de ente de economía social sin fines de lucro y la intención de cobrar el precio justo por el servicio que necesita el asociado, consideramos que sería una falacia intentar analizar la rentabilidad de la actividad del modo tradicional puesto que los supuestos "inversores" en este caso son los asociados y como tales pretenden consumir servicios al precio más bajo que le asegure una calidad razonable.

Por otro lado, las decisiones que ocasionalmente toma la asamblea de delegados de asociados, suelen retener excedentes para financiar obras o inversiones necesarias a fin de no recurrir a financiamiento externo o por la imposibilidad de obtenerlo en la medida necesaria. Estas retenciones, como lo son los comentados fondos especiales para fines específicos comentados, influyen en los resultados y hacen que los excedentes o déficits finales no constituyan una medida de la rentabilidad de la actividad, la que por otra parte, no es posible medirla en unidades de cuenta o en moneda sino más bien socialmente como lo prueba la reciente aparición del balance social que intenta hacer mediciones que van más allá de los resultados económicos.

A título referencial se acompañan tres gráficos que muestran la composición de los gastos de mano de obra dentro de los gastos totales de la sección energía eléctrica con el objeto de exponer la rigidez del componente salarial de la mano de obra, tema sobre el que se detalla más adelante al abordar las restricciones ambientales.

En las conclusiones ahondamos sobre las situaciones de cada una de las secciones cuyo contenido económico correspondería volcar en este punto pero para evitar el riesgo de repetirnos, consideramos más apropiado incluirlo en el punto final de esta parte.

III. Análisis de la evolución económico financiera

Para ello nos valdremos de seleccionar algunas cifras para calcular ratios o relaciones que expresen la posición del ente al cierre de cada período.

Con el auxilio del estado de origen y aplicación de fondos, pretendemos explicar las causas de variación de la relación entre los activos y los pasivos corrientes partiendo de los resultados, y agregando las partidas no erogables (por ejemplo las amortizaciones de bienes de uso) o los ingresos técnicos que no representan entrada genuina de fondos (por ejemplo la amortización del revalúo) y las principales variaciones de los rubros no corrientes. Para el ente bajo análisis, los denominados capitales de trabajo arrojan los siguientes guarismos:

<u>Concepto</u>	<u>30/06/10</u>	<u>30/06/09</u>	<u>30/06/08</u>
	<u>Orígenes</u> <u>(Aplicaciones</u>	<u>Orígenes</u> <u>(Aplicaciones</u>	<u>Orígenes</u> <u>(Aplicaciones</u>
)))
Capital de Trabajo al inicio del Ejercicio	3.401	4.839	4.605
Resultados	-182	497	-262
Amortizaciones	1.207	1.258	1.004
Créditos No Corrientes	-252	377	-222
Bienes de Uso Netos de bajas	-2.089	-3.624	-1.344
Préstamos No Corrientes	357	-414	-142
Inversiones No Corrientes	1		-20



Fondos	-260	-59 52	
Variación de Reservas	39		135
Aumentos de Capital	2.074	265	1.151
Absorción de Resultados Ejercicio Anterior	497 262		-118
Disminución (Aumento) del Capital de Trabajo	1.392	-1.438 234	
Capital de Trabajo al cierre del Ejercicio	4.793	3.401	4.839

Del cuadro precedente observamos cómo en el 2009 se produce un deterioro del capital del trabajo, el cual es reconstruido en 2010, fruto básicamente de los aportes de capital de los asociados que buscan financiar las fuertes inversiones en activos fijos (bienes de uso) efectuados en los dos últimos ejercicios.

Activos, Pasivos y Patrimonio Neto:

<u>Rubros</u>	<u>30/06/10</u>	<u>30/6/2009</u>	<u>30/6/2008</u>
1. Disponibilidades	1.776	2.294	2.425
2. Créditos Corrientes	13.306	11.321	8.081
3. Bienes de Cambio	602	1.056	990
4. Deudas Corrientes	8.420	8.807	4.645
5. Patrimonio Neto	16.136	14.229	13.204
6. Activo Corriente	15.684	14.670	11.497
7. Activo Total	33.282	31.136	25.973
8. Pasivo Total	17.147	16.907	12.769
9. Pasivo Corriente	10.891	11.269	6.658

Con estas cifras construiremos algunos indicadores:

Índices Financieros:

a) Grado de Liquidez Total: $6 / 4$	1,86	1,67	2,48
b) Grado de Liquidez Ácida: $(1+2) / 4$	1,79	1,55	2,26
c) Grado de Solvencia: $7 / 8$	1,94	1,84	2,03
d) Grado de Endeudamiento: $8 / 5$	1,06	1,19	0,97
e) Capital de Trabajo: $6 - 9$	4.793	3.401	4.839

El análisis de los índices que aquí se exponen tiene como finalidad intentar interpretar la evolución de la situación financiera del ente complementando así como la evaluación económica resultante. La



confrontación de los valores obtenidos con los estándares fijados profesionalmente permite evaluar una visión distinta de las cifras de los estados contables a partir de la interrelación entre sus rubros.

- 1) Los grados de liquidez, total y ácida, se mantuvieron por encima del valor 1 en 2009 y 2010 y por encima de 2 en 2009. Como se observa el ente tiene una situación holgada y nos remitimos a lo consignado al analizar la deuda corriente con relación a los activos equivalentes. El ente posee bastante más de un peso para afrontar cada peso que debe, al margen de las oscilaciones habidas.
- 2) El grado de solvencia también es sólido ya que orilla los dos pesos por cada peso que debe en formal total. Y es aquí donde debemos recordar que en el pasivo total se consideran rubros que son básicamente excedentes retenidos por lo que la situación de solvencia frente a terceros es significativamente mejor.
- 3) El grado de endeudamiento se mantiene alrededor del valor 1, por lo que el ente mantiene en equilibrio la fuente de financiamiento del activo desde el punto de vista formal. Es decir que cada peso del activo es financiado casi por partes iguales por el ente, a través de su patrimonio neto, y por terceros a través de las deudas. Pero al igual que en el índice anterior debemos alertar que los fondos y las provisiones se incluyen como pasivo. Si esto se depurara el grado de endeudamiento descendería al 0,59 (representaría que sólo está comprometido a terceros el 60% de su patrimonio neto).
- 4) El cálculo del capital de trabajo comprueba el resultado del estado de flujo de fondos analizado precedentemente.

IV. Conclusiones

El ente, por prestar el servicio público de distribución de electricidad en una comunidad determinada, está sujeto a las siguientes restricciones:

- g) La regulación estatal de sus tarifas, por lo que no puede fijar precios.
- h) El control de la calidad del servicio por parte del estado.
- i) Está obligado a recaudar por cuenta del estado determinadas obligaciones tributarias específicas.
- j) No puede operar sobre el tamaño del mercado pues el poder concedente, que es el municipio, sólo habilita al ente a distribuir el fluido dentro del ejido que gobierna por lo que el consumidor está limitado a los habitantes del mismo.
- k) No puede seleccionar sus proveedores de electricidad ni negociar con ellos el precio debido a la regulación estatal.
- l) No puede negociar directamente la remuneración del factor trabajo pues el personal mayoritario contratado por el ente pertenece a un gremio que negocia sus salarios a nivel nacional, como la mayoría de los restantes, y fija remuneraciones no ajustadas a las realidades locales.

Las consideraciones del párrafo anterior nos permiten concluir en que el ente debe enmarcar su gestión con la **contribución marginal bruta prácticamente ya prefijada** y también parte de la neta, debido a los



costos salariales. Por lo tanto, la habilidad y capacidades de gestión sólo pueden volcarse a la **financiación de las inversiones, cobranzas y control de gastos**. Es decir, que la gestión de los administradores del ente se encuentra fuertemente limitada por las restricciones ambientales en la que se desarrolla el ente bajo análisis.

Es por ello que conciliar los fines sociales de la forma cooperativa que adquiere el ente frente a las restricciones dentro de cuyos límites debe desarrollar su actividad, motiva que la prudencia así como la permanente gestión frente a los organismos públicos concedentes, de control y de inversión sea un aspecto de la dirección societaria que define el rumbo. De ese modo se ha logrado inversiones en equipos para la generación y para la distribución de electricidad, préstamos de fomento con tasas de interés subsidiadas y algunas otras decisiones que han favorecido a los objetivos fijados por la dirección.

Otro ámbito de gestión de difícil manejo en un ente de estas características es la cobranza debido a que el suministro de electricidad es una necesidad básica a la que tiene derecho de acceso todo habitante de la comunidad. Por lo tanto, la falta de pago no puede derivar directa e inmediatamente en la suspensión del servicio. Las gestiones de cobro deben, consecuentemente, ser flexibles y admitir variaciones en la situación laboral de la familia consumidora así como otras circunstancias de carencias que son atendidas por la asistente social mediante la denominada tarifa social. Y por lo general, la cobranza suele verse impactada por los hechos macroeconómicos de nivel nacional. Así durante la crisis de 2009, los plazos de cobranza se alargaron, tendencia que se acentuó en 2010 pero que se estabilizaron pero en un nivel más alto que en 2008, como lo demuestran los promedios móviles de morosidad que aún no han impactado en los índices de incobrabilidad. Se acompaña gráfico que ilustra sobre esta afirmación.

No debemos olvidar que los servicios públicos, al igual que algunos productos (combustibles, cigarrillos, comunicaciones telefónicas móviles y otros), son un medio eficaz de recaudación por cuenta del estado nacional, provincial y municipal de contribuciones, tasas, impuestos y otros aportes. Esta generalización hace que el precio de la electricidad tenga un nivel que impacta en el público usuario y desnaturaliza el verdadero precio de distribución de la electricidad. Este impacto es de carácter negativo y reporta un esfuerzo superior para el usuario que si hiciera frente sólo al costo de la electricidad. Para el ente, el monto de cada crédito es significativamente superior a la remuneración del servicio que presta debido a la recaudación por cuenta del estado que se incluye en la facturación. Por ello la lentitud en los plazos de cobranzas así como la morosidad y la incobrabilidad provocan un perjuicio mucho mayor que la simple pérdida del servicio facturado. Ello es así debido a que muchos impuestos poseen supuestos de devengamiento (perfección del hecho imponible) y generación de la obligación impositiva que no guardan relación con la fecha de efectivo cobro por parte del ente.

Es decir que en la sección de distribución de electricidad, la dirección debe moverse con estrecho margen de maniobra para la gestión debido a la multiplicidad de restricciones que limitan la toma de decisiones.

Por otro lado, las demás secciones que poseen la actividad de pavimentación, velatorios y sepelios e internet presentan, cada una, una impronta diferente.

La sección que se dedica a la pavimentación posee, también, restricciones derivadas del poder público municipal y de los habitantes de la comunidad. En primer lugar es el municipio quien fija las obras que deberán efectuarse y, en segundo lugar, el ente debe obtener la conformidad de al menos el 70% de los frentistas cuya calle será pavimentada para iniciar la obra. No obstante, aún consiguiendo ese porcentaje, el ente no percibirá la totalidad del costo de la obra sino que deberá someterlo a gestiones legales de cobro que pesarán sobre la propiedad de aquéllos que conforman ese 30% o menos que no prestó



conformidad y no firmó el contrato de obra con el ente constructor. A su vez, las obras son financiadas al frentista a mediano plazo y sin interés o con mínimo costo.

Para soportar la financiación que deriva una actividad con las afecciones descritas, el ente cuenta con un fondo específico que integra el capital de la cooperativa y que es aportado por los asociados. Pero a fin de no descapitalizar la sección y favorecer el deterioro del fondo, la dirección encara otras actividades que permiten el aprovechamiento en general de los gastos fijos tales como el personal técnico, el equipamiento en maquinarias y la disponibilidad de materiales de modo de mantener la actividad entre obras públicas. Esas actividades son la elaboración de hormigón, la fabricación de tubos, realización de obras particulares y otras menores.

La tercera sección, dedicada a velatorios y sepelios, posee un inmueble, equipamiento y rodados específicos para la prestación del servicio de traslados, velatorios y sepelios en los casos de fallecimientos que es financiado por cada uno de los asociados adheridos a este servicio mediante una cuota mensual que prorratea los gastos cuatrimestralmente. Obviamente la cuota debe ser administrada por el ente de modo que no tenga sobresaltos en su cálculo, delicada misión que debe asumir la dirección.

Por último, la cuarta sección, está dedicada a las comunicaciones con una intención original de incursionar en telefonía y la actualidad que es prestar el servicio de conexión domiciliaria a internet. Este servicio se presta con alta calidad y a un bajo precio, lo que ha hecho que en pocos años y con tres competidores locales preexistentes, tenga en el mes de octubre de 2010 poco más de 2.000 usuarios y con un crecimiento continuo. En esta actividad la incorporación de tecnología constantemente, la última de las cuales ha sido la reconversión del sistema a fibra óptica, requiere una fuente de financiamiento significativa que se ha resuelto con recursos propios y con préstamos bancarios. Es, al momento de efectuar este análisis, la sección más dinámica y estratégicamente la más importante que posiciona al ente en el área de comunicaciones.