

GESTION DE ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO



el suople de lazos



**COOPERATIVA DE OBRAS Y SERVICIOS
PÚBLICOS Y SOCIALES, CRÉDITO Y
VIVIENDA EDISON LIMITADA**

Alejandro Gallardo s/n
X5943ACA - SATURNINO M. LASPIUR (Cba.)
Tel./Fax: 03533 - 491199 / 491336
coopedison@gmail.com
coopedison@coopedison.com.ar



**Cooperativa de Servicios Públicos
Del Campillo Ltda**

Nuestros Servicios



Daniel Morra 483 (X6271)
Del Campillo, Córdoba, Argentina



100 años al Servicio del Asociado



FEDERACION PATRONAL
Cooperativa Limitada

Avda. 51 N°770 [B1900AWP] La Plata | 0810-222-5588 | seguros@fedpat.com.ar

**MUTUAL ENTRE SOCIOS DEL CLUB A. UNION Y SOC. ITALIANA
MUTUAL SOCIAL Y CULTURAL**
Mat. I.N.A.M. 301



**Servicios de Ayudas
Economicas y Proveeduría
Cobranza de impuestos,
IPAM y MEDITAR**

Saavedra 404 - CP 2107 Alvarez (Santa Fe)
mutualsocialculturalcausi@yahoo.com
Tel.: 03402- 462020 / Fax 461370

REUNIONITIS



Frente a la realidad de las reuniones como una actividad bastante corriente en nuestra vida cotidiana y como manifestación de actividad de las organizaciones, es evidente que muchas personas participan de o en reuniones y que son muchas las horas que se dedican a ellas, presenciales o virtuales.

Sin embargo, si nos preguntamos sobre su productividad (logro de resultados concretos), no cabe duda de que tenemos la sensación y la constatación de que se pierde demasiado tiempo y los logros suelen ser escasos. **No es extraño, entonces, que haya gente que rehúya o, al menos, no tenga mucho entusiasmo por participar en reuniones.** Y no es extraño, tampoco, que muchos programas sociales y culturales que, dada la índole de los mismos, exigen la realización de reuniones, hayan decaído, se haya esclerotizado, o simplemente hayan desaparecido. **La pandemia hizo un cambio de hábitos y obligo a reunirnos virtualmente más, pero eso no se tradujo en mayor participación**

Las reuniones, cuando son poco productivas o poco gratificantes, transmiten la sensación de inutilidad. A esa falta de productividad de las reuniones – que aquí consideramos una enfermedad- la llamamos “reunionitis” o “reunioncitis”.

Todos hemos sufrido de ese mal llamado “reunionitis”. Participamos de reuniones cuya finalidad pareciera ser la reunión en sí misma o bien satisfacer el placer de charlar. A veces, la decisión más importante que se toma es la de “**convocar la próxima reunión**”, o lo más productivo que se ha hecho es “**examinar la reunión anterior**” o “**intercambiar opiniones**”. Esta enfermedad nos hace perder demasiado tiempo en reuniones improductivas y, en ocasiones, cuando no son gratificantes, además nos llenan de tensiones.

Otro problema que lleva consigo lo “reunionitis” es su costo. En el ámbito de trabajo y en todas las dimensiones en las que él se manifiesta, hay que aplicar el **principio de costo- beneficioso**. **¿Cómo establecer el costo de una reunión?** *Esto es relativamente simple: hay que considerar el número de personas que participan en la reunión, el tiempo que permanezcan en ella y el valor del salario por hora de cada una de ellas.* A ello hay que añadir el gasto de preparación y otros costos más tangibles (alquiler local, luz, fotocopias, refrigerio, etc.). **Toda reunión tiene un costo: la “reunionitis” supone un costo improductivo.**

Como la mayoría de las enfermedades tiene remedio. Un justo equilibrio sería lo deseado, porque si no nos reunimos tampoco hallaremos soluciones.

Cooperativa de Electricidad, Servicios Públicos, Vivienda y Crédito de Villa Cañas Ltda.



CO.E.VI.CAL.

"Co.e.vi.cal. con la gente"

**Servicio Eléctrico e Internet
Servicios Asistenciales - Sepelios**

Guardia Eléctrica (03462) 661 447 / 616 538

Internet (03462) 660983

Servicios sociales (03462) 661 455 / 674 433

Administración (03462) 328 917

Calle 55 N° 565

2607 - Villa Cañas - Santa Fe - Argentina



**Cooperativa de Provisión de Obras y
Servicios Públicos Sierra de los Padres
Limitada**

CALIDAD DEL AGUA

*Servicio de Agua Potable
Internet por Fibra Optica*

• Fabián y Elina (Torre Tanque) • Sierra de los Padres
• TEL.: (0223) 463-0374 • Email: info@cooperativasdlp.com.ar



F.A.C.C.
**FEDERACION ARGENTINA DE
COOPERATIVAS DE CONSUMO LTDA.**



**CENTRAL
DE COMPRAS
F.A.C.C.**

cooperando crecemos

www.faccargentina.coop/central-de-compras.html



*Con los mejores
servicios, siempre*

Asociación Mutual Mercantil Argentina

Casa Central- De La Torre 72 - Villa Maria - Córdoba

Contáctenos: 0353 - 4536868 / 0353 - 4527971

Escribanos: info@amma.org.ar ; info@ammasalud.com.ar

La CONFIANZA, factor clave en una mutual

Por: Abog. María Inés Francisconi
Magíster en Dirección de Empresas
Expertise en Gestión del Capital Humano
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EMPRESARIAL
E-mail: mariainesf@gmail.com



Muchas veces escuchamos o hablamos de la CONFIANZA pero poco conocemos sobre ella y sus profundos efectos en la cultura, en el accionar de los asociados y en los resultados de la mutual a la que pertenecemos.

¿Alguna vez nos preguntamos si trabajamos en un ambiente donde existe confianza o prevalece el miedo?. Para saberlo, podemos profundizar con más preguntas: ¿Se estimula la creatividad o la crítica? ¿Se promueve la cooperación, el individualismo o la competencia? ¿Cómo son las relaciones interpersonales? ¿Cómo es la comunicación? ¿Somos solidarios entre nosotros? ¿Trabajamos en equipo? ¿Respetamos las diferencias? ¿Cómo son nuestros resultados?....

¿Qué es la confianza?

Confiar es tener fe. Según **Stephen Covey (h)**

– experto en formación empresaria – afirma que cuando confías en las personas, tienes fe en ellas, en su integridad, en sus intenciones, en sus capacidades. Lo contrario sería tener recelo, miedo o dudas.

¿Qué pasa en una Mutual donde es bajo el nivel de confianza?

En primer lugar reina el miedo, se incrementa el control, el mando, se imponen premios y castigos... se tiene la cultura de dirigir y no delegar (porque no se confía), se cuestionan nuevas ideas o no se permiten opiniones diferentes. De esta forma, al disminuir la confianza se va perdiendo con ella, el compromiso, la motivación, la inspiración, la iniciativa de los asociados y en consecuencia comienzan a ser más pasivos, a recibir órdenes, se acostumbra a que le indiquen lo que tienen que hacer y como hacerlo, por lo que se llega al punto en que nadie asume responsabilidad... porque esperan instrucciones, muchas veces bajo el temor de cometer errores si hacen algo nuevo o diferente a lo indicado. Se comienza a perder la espontaneidad, la creatividad y la innovación, claves para todo desarrollo.

Si en una Mutual no desarrollamos espacios “confiables” que estimulen la creatividad, no podremos avanzar ni crecer, nos estancamos dando vueltas siempre en el lugar y quizás, hasta nos quejamos de obtener los mismos resultados. En este punto, entendemos a la CREATIVIDAD como facultad de crear algo nuevo y valioso, pudiendo ser desde un nuevo producto o servicio, o un pensamiento original y constructivo o hasta encontrar una solución diferente a un



problema recurrente. **Einstein** decía: **“Los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en que estábamos cuando los creamos”....** Por lo que necesitamos pensar distinto, “crear” nuevas soluciones; pero para crear... es fundamental generar un ambiente de confianza.

Además, a medida que se pierde la confianza comienzan las fricciones, las conversaciones no claras, los miedos por hablar, los secretos, entredichos, distorsiones, malentendidos, suposiciones, rumores de pasillos, que generan a su vez, separación, conflictos, rivalidad y competencia entre miembros, áreas o departamentos.... florece el individualismo y el consiguiente desgaste de las RELACIONES PERSONALES. En consecuencia, disminuye la solidaridad y el trabajo en equipo.

¡Pero aún hay más! Según **Covey (h)** la falta de confianza genera lentitud en la Organización, y por ende aumenta los **COSTOS**. *“La poca confianza hace mas lento todo: las comunicaciones, los procesos, las decisiones, las relaciones.”* Es decir, la desconfianza no solo influye negativamente en las relaciones interpersonales dentro de la Mutual, y carcome la solidaridad y la cultura de la organización, sino que también impacta considerablemente en sus resultados. Hay más control, más burocracia. *“Si se reduce la confianza, se reduce la rapidez y*

aumenta los costos, y por el contrario, si aumenta la confianza, aumenta la rapidez y disminuye los costos.” En tal sentido, **Edward Marshall** afirma: *“La rapidez surge cuando las personas... tienen una verdadera confianza mutua” .*

Una Mutual confiable para sus asociados, es confiable también en la comunidad y tiene una visión optimista con el futuro... por lo que se lanza a conquistar, a crecer. La confianza impulsa a la acción.

En una Mutual podemos medir el grado de confianza a través de la **SOLIDARIDAD INTERNA**. Es decir, cuanto más confianza, encontramos más solidaridad, mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los asociados, y en consecuencia, el trabajo en equipo se fortalece. Para ello es necesario definir valores compartidos, objetivos comunes y establecer claramente normas de comportamiento; esto genera **COHESIÓN** y reduce la incertidumbre en las acciones, y así la Mutual se afianza en vistas al futuro, se fortalecen las relaciones, se gana en agilidad y rapidez, se reducen los costos, y se acciona efectivamente.

*Para culminar, dejamos una frase “**La técnica y la tecnología son importantes, pero incorporar la confianza es la cuestión clave**” . **Tom Peters**, escritor especializado en temas empresariales.*



UNIGOMA

Reconstrucción
y venta de
neumáticos

• DESDE 1932 •

Produce y distribuye

Cooperativa de Trabajo Don Alberto Ltda.

Alessandri 819 • Morón • Buenos Aires
ventas@unigoma.com.ar (011) 4696-3455
WhatsApp +54 9 11 5054-0936

PRIMERA ESCUELA PRIVADA DE PSICOLOGIA SOCIAL

FUNDADA EN 1967 POR EL DR. ENRIQUE PICHON RIVIÈRE

DIRIGIDA POR ANA QUIROGA



Carrera terciaria .

Modalidad
presencial y
a distancia

Charlas informativas

24 de Noviembre 997 - C.A.B.A. (11) 4957.1907 - (11) 4931.0200
www.escuelapichonriviere.com.ar / informes@escuelapichonriviere.com.ar

**COOPERATIVA DE OBRAS
Y SERVICIOS PÚBLICOS DE
CANALS
LTDA**

Sarmiento N°311 (2650) Canals - Pcia. de Córdoba
Tel.: 03463 - 15405854 / 15586377 email: coopcanals@canalsnet.com.ar

*"70 años
Electrificando las
zonas Rurales"*

**COOPERATIVA
DE ELECTRIFICACIÓN RURAL**
Alto Verde y Algarrobo Grande Ltda.

LIDERES EN LA DISTRIBUCIÓN
DE LA ZONA RURAL

25 de Mayo 43
Gral. San Martín
Tel.: 4439900 L.R.
cooperativa@
sanmartinmza.com.ar

WWW.COOPERALTOVERDE.COM.AR



MUTUAL CLUB DOUGLAS HAIG

Ayudas Económicas - Préstamos - Cobro de servicios
Dr. Alem 2 - Pergamino - Provincia de Buenos Aires
Tel. 425073 / 411781 / Wapp 2477211050
Mutualdouglas@gmail.com



Jardín

Calle 36 325
Miramar, Buenos Aires
02291 42-1153

El Principito

Calle 36 384
Miramar, Buenos Aires
(02291) 421154

Contacto

contacto@amepmiramar.com.ar
info@amepmiramar.com.ar



LA AGRICOLA REGIONAL Coop. Ltda.

Fundada en 1910

 [laagricolaregional](https://www.facebook.com/laagricolaregional)  [@laagricolaregional](https://www.instagram.com/laagricolaregional)  www.lar.coop

Agropecuaria de Consumo y de Servicios Públicos

CASA CENTRAL: San Martín y Moreno
C.C. N° 22 Crespo (E.R.) - E3116CWT
Tel.: (0343) 4958000 (Líneas Rot.)
Fax: (0343) 4958008



Adherida a CELSI

LINCE SEGURIDAD

COOP. DE TRABAJO LTDA.

Servicio de
seguridad
integral

Custodia
de mercaderías
en tránsito

Blanco Encalada 3202, esquina Gral. Ramón Freire (CABA)
Tel.: 5195 - 0510 / 0511 / 0512 / 0513 info@linceseguridad.com.ar

EL SINDROME DE LA LIEBRE PARALIZADA



Los cazadores saben que enfocada una liebre con los faros de un vehículo, queda petrificada aunque sepa que va a morir. El síndrome surge en cualquier Cooperativa de Trabajo (C.T). exitosa o no. Típico es en algunas C.T. con buen desarrollo empresario y estabilidad, **con aceptables excedentes pero muy conservadoras, poco inclinadas al cambio y con conducciones autoritarias**, se suele dar este síndrome.

En el punto de contacto entre el agotamiento de un estilo de conducción y la necesidad imperiosa de cambios internos, los asociados se niegan a cambiar y, es común, que la conducción que ya no sirve obtenga ¡más votos que nunca! Luego sobrevienen los conflictos que devienen virulentos.

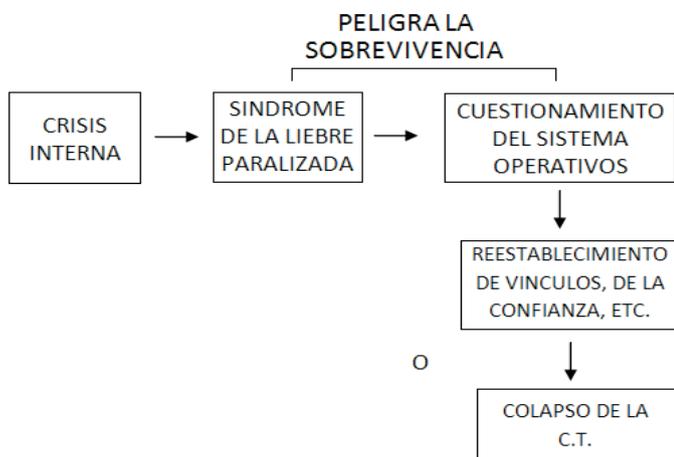
El síndrome funciona a nivel de los países: muchas veces cuanto “más medicina que no sirve” se aplica, más votos se obtienen. A posteriori, aunque no se sabe cuándo, se generan fuertes reacciones sociales, etc. Mucho incide la turbulencia del contexto en que se halle la C.T. Si el contexto externo exige el cambio, la primera reacción es el “síndrome de la liebre paralizada” pues se intenta “redefinir la percepción en términos de lo ya conocido, intentando conservar lo que se hace y restaurar el pasado” (Ángel J. PETRIELLA)

El cambio es un desafío duro para el asociado y el dirigente. Produce (o puede producir) una fijación psicológica: reiteración de conductas ya conocidas pero que han demostrado su inutilidad. **La solución es no visualizar el cambio necesario como una amenaza si**

no como una oportunidad. No todos los dirigentes están en condiciones de aceptar estos desafíos, en cuyo caso deberán hacer esfuerzos o irse.

Una experiencia reciente: C.T. exitosa en los últimos años, con casi los mismos dirigentes, excesivamente conservadores que desde hace 2 años, aproximadamente, ingreso en un cono de obsolescencia conductiva, una pérdida de rumbo por parte del consejo de administración. Ello es fácilmente perceptible por parte de la masa de asociados. No obstante, a la hora de votar en la asamblea, la conducción en decadencia obtiene **¡más votos que nunca!** (síndrome de la liebre paralizada). Se ha planteado un dilema: ahora hay una conducción con insuficiencias pero validada democráticamente por un periodo que parece demasiado prolongado. Sin duda puede verse falta de capacitación e integración de los asociados que deberán “pagar” esas insuficiencias, con un costo quizá exagerado. **Ninguna empresa C.T. es mejor que la mayoría que la integra.** Las contradicciones y conflictos se harán agudos. Triste. El humano es un ente muy complejo. Hay que capacitarse, educarse, aprender para sufrir menos, para ser más felices. Participar.

En el esquema: una crisis interna lleva al síndrome de la liebre paralizada. Simultáneamente (o inmediatamente) se llega a cuestionar el propio sistema cooperativo. En el ejemplo concreto dado, el presidente del consejo de administración, llego a hacer correr el rumor que “la cooperativa ya fue” que había que pasar a otra cosa. Peligra la viabilidad de la C.T. se abren dos alternativas: a) Restablecimiento de vínculos interpersonales y de la confianza a partir de reestructuraciones, cambios de tareas, modificaciones en la conducción y/o cambios de tácticas, políticas y objetivos (y, la obvia, revalorización del sistema cooperativo) b) Colapso de la C.T. en un esquema a de “búsqueda de culpables” lo son los dirigentes y los asociados. Siempre he sostenido que las C.T. tienen un mecanismo perverso: si van más, Ud. no le puede echar la culpa al “patrón”. La culpa, también es suya.



Autor: CPN Jose Rodriguez Perez



Cerrito N°146 - 1er. Piso
(C1010AAD) - C.A.B.A.

Tel: +54 11 5031 - FACE (3223) - e-mail: face@face.coop

FACE es una federación que agrupa a más de 240 cooperativas de servicios públicos en quince provincias, ejerciendo su representación en defensa de los principios y la acción cooperativa, iluminando un futuro inclusivo, solidario y federal.

CASAS DEL DOCENTE – TURISMO – FARMACIA – PROVEEDURIA – SUBSIDIOS MÚLTIPLES – GESTIÓN DE PRÉSTAMOS – RADIO - GESTORÍA Y MAS...



Asociación Mutual de Docentes de la Provincia del Chaco

Obligado 250 - 3500 – Resistencia – Chaco

Tel. 0362-4433633 / 4449829 - www.amudoch.com



Cooperativa Periodística y Grafica de Trabajo Consumo y Vivienda Ltda. Editorial del Diario

Diario **el independiente**
UN PUEBLO HECHO NOTICIA

9 de Julio 395
(5300) La Rioja

Tel.: (0380) 4846488
421000

consejo@el-independiente.com.ar
www.el-independiente.com.ar



Asociacion Mutual
Personal de las Fuerzas
Armadas, Seguridad y Afines.

Matrícula CF 1718 INAES

Servicios que brinda la Mutual a los Asociados:
Subsidios por Nacimiento, Matrimonio,
Fallecimiento y Adopción.
Proveeduría, Educación, Gestoría Integral,
Vivienda, Empleo y Producción, entre otros

Domicilio: Defensa N° 127 Piso 1°, Oficina 6
(C1065) C.A.B.A.
Teléfono: 1143423266 Tel. Movil: 1136455771

COMPETENCIA O COOPERACION?

UN FALSO DILEMA

Perogrullo enseña que la cooperación se opone a la competencia que, por consiguiente hay que optar por una de ellas. O sea, que hay que ser, o bien un individualista feroz, o bien un manso cooperativista: Egoísta o altruista, combatiente o pacífico. Pero Perogrullo yerra en esta como en otras. En efecto, la competencia y la cooperación pueden combinarse ventajosamente entre sí, como intentaré demostrarlo a continuación. Más precisamente, intentaré defender las tesis siguientes:

Tesis 1: todas las personas forman parte de varios sistemas sociales, familia, empresa, club, etc. **Tesis 2:** la formación y el mantenimiento de todo sistema requieren un mínimo de cooperación entre sus componentes.

Tesis 3: toda relación de competencia encaja dentro de algún sistema. **Tesis 4:** la competencia, y el consiguiente conflicto, son inevitables en todo sistema. **Tesis 5:** la

competencia desenfrenada es destructiva. **Tesis 6:** la cooperación sin competencia lleva al estancamiento. **Tesis 7:** la mejor manera de aprovechar las ventajas de la competencia y de la cooperación, y de evitar sus efectos nocivos, es combinándolas en la competencia regulada o, aún mejor, autorregulada.

La **primera tesis** es obvia. Ni siquiera los heremitas viven totalmente aislados: incluso los más reclusos de entre ellos ocasionalmente intercambian cosas o reciben ofrendas de sus fieles.

La **segunda tesis** es igualmente obvia. A diferencia de mera colección, un sistema es, por definición, una cosa que se forma o mantiene merced a los vínculos que unen a sus partes. Cuando estos vínculos se debilitan, el sistema se desintegra.

La **tercera tesis** equivale a esta otra: **la competencia puede existir ya entre miembros de un sistema, ya entre dos o más sistemas,**



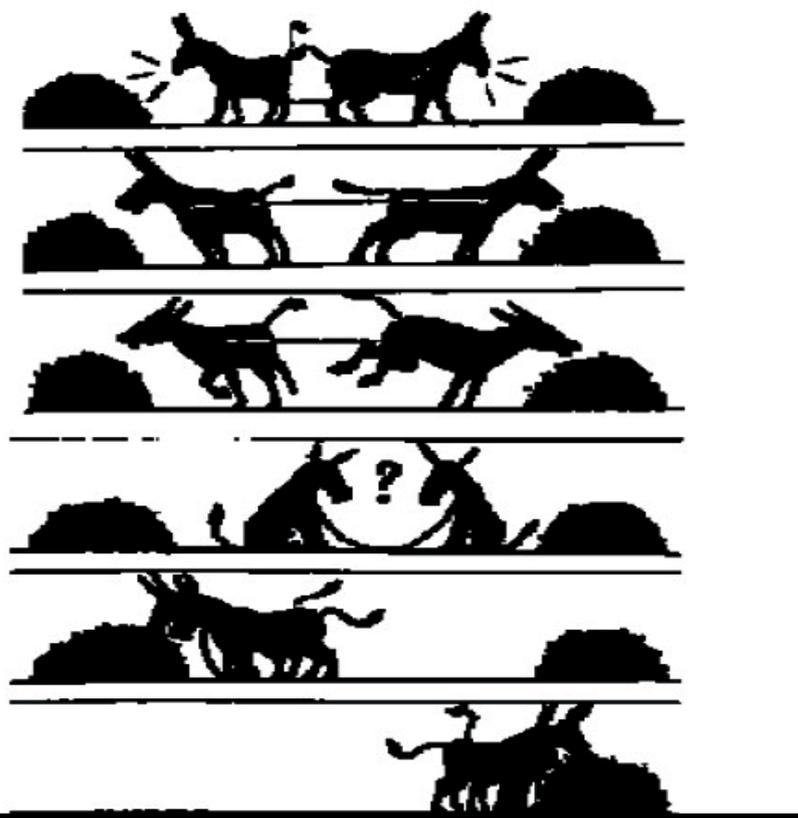
**Cooperativa de Provisión de Energía Eléctrica
y otros Servicios Públicos, de Vivienda, Crédito y
Servicios Sociales de MURPHY Ltda.**

Electricidad Urbana – Electricidad Rural – Agua
Telefonía Fija – Sepelio – Servicios Sociales
Gas en red – Cloacas – Internet

Félix Baracco 298 (2601) Murphy – Provincia de Santa Fe
03462-441210 – 441610 – 441292 copemur@enredes.com.ar

pero no fuera de todo sistema. Esto se debe que toda competencia por algo que está al alcance de los competidores: algo que pertenece al sistema común o a su entorno. Por ejemplo, los hermanos compiten por el cariño de sus padres, y las zapaterías por los pies de los consumidores dentro de un mismo mercado.

La **cuarta tesis** se deduce a los datos de que (a) todas las personas tienen las mismas necesidades básicas (alimentación, alojamiento, actividad, descanso, aprendizaje, amistad, amor, estima propia y ajena, etc.) ; (b) todos los recursos son limitados, y muchos de ellos son escasos ; y (c) no hay dos personas que tengan exactamente los mismo deseos ni los mismo objetivos. (Obsérvese las dos raíces posibles de un conflicto:



similitud y diferencia, o sea, dentro de un mismo nicho ecológico, o por recursos existentes en otro nicho).

La **quinta tesis** se comprueba leyendo la historia de cualquier conflicto, sea político o comercial, étnico o cultural. **Cuando el conflicto se convierte en guerra abierta y prolongada, terminan perdiendo ambas partes. Por esto los empresarios temen la competencia aún**

cuando la ensalcen de palabra. Y porque la temen intentan abatir a sus rivales y, si no lo logran, intentan formalizar alianzas con ellos. De aquí el número creciente de fusiones alianzas, aventuras conjuntas, pactos de repartición de mercados, etc; todo ello escapa del libre mercado.

La **sexta tesis** es bien conocida por los educadores y los historiadores de técnica. Cuando los escolares no compiten por aprender o por conquistar el aprecio, o el favor de sus compañeros, o de la maestra, no se sienten

motivados a estudiar. Y cuando una empresa compra una patente y adquiere así el uso exclusivo de un procedimiento dado, invierte tanto la pericia técnica, una nueva maquinaria, reorganización, marketing, etc. , que se hace cuesta arriba innovar: **prefiere sacar**

provecho de inversión inicial. Esto es, se vuelve complaciente y conservadora, al menos mientras no aparezca un rival ingenioso y osado. La competencia lo hace a uno correr. Pero para ganar la carrera hace falta mucha energía, y sólo unos pocos la tienen. Además, no hay que exagerar: los atletas profesionales suelen vivir mal y poco. Como dice el viejo adagio deportivo inglés, no importa tanto ganar como jugar un buen partido, pero para poder darse el lujo de

perder es indispensable no jugarse a matar.

La séptima y última tesis se sigue de las anteriores. Si tanto la competencia como la cooperación tiene virtudes y defectos, ¿porqué no intentar combinarlas? El problema es diseñar en cada caso los mecanismos bien conocidos para lograr esta finalidad: **la regulación y la autorregulación.** El ejemplo más claro de la primera es la regulación estatal, que limita tanto la competencia desleal como la eliminación de la competencia por la creación de monopolios. Este mecanismo ha sido un paliativo eficaz en muchos de los casos. Pero no es estable, por ser exterior a los sistemas regulados y, por lo tanto, pasible de ser burlado por los más poderosos. El segundo mecanismo, el de la autorregulación, sólo está al alcance de las cooperativas y de las federaciones de cooperativas de función o consumo. Dentro de cada cooperativa hay conflictos de varios tipos, como los que hay en el interior de toda familia, de toda empresa, de todo gobierno, de todo partido político y de toda iglesia.

Algunos conflictos internos son productivos, por estimularla creatividad, la iniciativa y el esfuerzo individual o de grupo. Otros conflictos, sobre todo los que derivan del ansia de poder conflictos internos de todo tipo pueden resolverse mediante la discusión racional, la negociación y el arbitraje, siempre que haya conciencia de que merece la pena seguir unidos, y a condición de que los cooperantes hayan aprendido, por su participación activa, que toda empresa colectiva exige toma y daca. **Más aun, la cooperativa va madurando en la medida en que sus miembros afrontan conflictos y los resuelven.** En cuanto a los conflictos externos, o entre cooperativas, son similares a las rivalidades entre empresas capitalistas, ya que consisten esencialmente en carreras por adquirir o aumentar su participación en un

sector del mercado. Pero hay una diferencia: la federación de cooperativas es un foro adecuado para moderar la competencia y llegar a un acuerdo que impida o al menos minimice los destrozos, porque la meta del cooperativista no es arruinar al competidor sino sobrevivir y avanzar.

En resolución la oposición entre competencia y cooperación es una falsa disyuntiva. Porque hay dos opciones alternativas: **la competencia regulada y la competencia autorregulada, síntesis ambas de competencia con cooperación.**

La implicancia ideológica de la conclusión precedente es clara: **deberíamos rechazar tanto el individualismo como el colectivismo (o comunitarismo).** Primero, porque ninguno de ellos es realista, ya que en todo sistema social y en toda sociedad hay tanta rivalidad como solidaridad. Segundo, porque el individualismo desenfrenado sólo favorece al poderoso. Y porque el comunitarismo exagerado impide que se desarrollen y sobresalgan individuos que, de ser socialmente responsables, pueden ser de utilidad para todos.



(*) Mario Augusto Bunge fue un filósofo, físico y epistemólogo argentino. Se declaró como un filósofo realista, científicista, materialista y sistemista; además de defensor del realismo científico y de la filosofía exacta

21 de septiembre de 1919 – 25 de febrero de 2020



Cooperativa de Trabajo Acueductos Centro Ltda.

Concesionaria de venta de agua
ordinaria natural en block

Domicilio Legal: San Luis 692 (5900) Villa María - Córdoba
Domicilio Comercial: Avda. Cervantes 4177 (2400) San Francisco - Córdoba
Tel. 0353-4533220 / 4528363 / 4521801 cotac@acueductoscentro.com.ar



La seguridad
que da confianza

Cooperativa de Trabajo **Eulen Ltda.**

Av. Santa Fé 2606 - 1º Piso - (1425) C.A.B.A.
Sucursales: Vicente López y Mar del Plata
Tel.: 4822-0341 / 4824-5876



COOPERATIVA
DE SERVICIOS
Máximo Paz

INTERNET CABLE AGUA TELÉFONO

Ituzaingo 594, Máximo Paz, Argentina
03460 69-1141
contacto@coopmpaz.com.ar
icpaz.com.ar



Aguas de
Villa María

Cooperativa de Trabajo 15 de Mayo Ltda.

Concesionaria de Servicios de Agua y Cloacas

José Ingenieros 360
Tel./Fax: (0353) 4532445 / 4532446 / 4532447
(5900) Villa María - Pcia. de Córdoba
compras@aguasycloacas.com



ASAMBLEITIS Y GERENTITIS

Allá por la década del 90 un ex asociado de Lazos, el **Dr. Isaac Bleger** nos escribía este artículo que, continua tan vigente como aquel entonces. Vaya este recuerdo en su homenaje.

Los neologismos que aparecen en el título, expresan las deformaciones que se observan en la gestión de las cooperativas y mutuales. El primero significa una participación excesiva de las asambleas de asociados para problemas que pertenecen a otros ámbitos. El segundo está señalando una intervención impropia de los funcionarios contratados para atender la administración de dichas organizaciones.

Como interesados en los temas de administración de las organizaciones, estoy, conjuntamente con otros colegas, preocupado por encontrar los correspondientes criterios para la normal y adecuada gestión de las cooperativas y mutuales

Felizmente estamos hallando eco dentro del ámbito universitario y profesional de las ciencias económicas y la administración, para el tratamiento de ésta problemática. En un interesante libro: **Acciones colectivas y organización cooperativa** (CEAL), se publica un artículo de la **Dra. Gurli Jakobsen**, investigadora de administración cooperativa que suele visitar nuestro país titulado **“Proceso de aprendizaje en las cooperativas”**, donde se plantea la relación entre los principios de la administración con los del cooperativismo,

manifiesta que debe encontrarse en la práctica la concordancia entre esos dos aspectos, que generalmente se consideran como separados o por lo menos separadamente.

La parte institucional, con los principios de la **Alianza Cooperativa Internacional**, y los negocios de la cooperativa con los modelos, principios y prácticas tomadas de las empresas lucrativas. Como que responden a racionalidades distintas. Sienta también el criterio que con normas de trabajo correctas y correspondientes al cooperativismo se alcanza una **“educación implícita”** en el sentido que a través de las mismas los cooperativistas, funcionarios y usuarios van aprendiendo los principios del cooperativismo, participación voluntaria, democracia en la gestión, auditoría y control en general, interés por los problemas sociales, educación y capacitación.

Se suele representar a las cooperativas con **dos triángulos, invertidos, el primero que representa lo social, donde la parte más ancha superior se muestra a la asamblea de socios y se va reduciendo en distintos escalones de participación hasta finalizar el vértice que representa al presidente. El segundo con el vértice hacia arriba, donde dicho vértice estaría el gerente y hacia abajo los otros elementos constitutivos de la administración.**

Se enseña así mismo, que la parte superior está regida por los principios del cooperativismo y la educación, y, la inferior por los principios, nor-



mas, estrategias de las empresas lucrativas como si la gestión de los dos tipos de organizaciones, tuvieran la misma racionalidad.

En el número 3-1994 de la **Revista de la Cooperación Internacional**, que se edita en nuestro país en castellano, como traducción de la publicación *Review of International Cooperation* de la Alianza Cooperativa Internacional, aparece un artículo Reiner Volkers, intitulado **Gobierno societario y sistema de control administrativo** cuya lectura recomiendo, aborda también este asunto. En el número 2 de la misma publicación, todavía sin traducción al castellano, aparece un artículo del **Dr. Meter Davies** de la Universidad de Leicester donde trata el tema Cooperativas: propósitos, valores y administración para el siglo XXI. En la bibliografía al pie se mencionan dos libros del mismo autor: **Administración cooperativa y desarrollo organizacional en una economía global (1994)** y otro con el mismo título del artículo mencionado (1995).

Propone este autor como uno de los “valores”: el cooperativismo está basado en los valores de comunidad, autoayuda, mutua responsabilidad, calidad, equidad, servicio y custodia de bienes (stewardship). Practican la honestidad, apertu-

ra y responsabilidad en todas sus actividades

Quiero destacar el concepto de “**calidad**” propuesto por el autor desde que efectivamente los **pioneros de Rochdale**, ya lo expusieron como uno de los elementos fundamentales. Ciento cincuenta años después las empresas lucrativas descubren este concepto. **Peter Davies** se permite decir con énfasis: **NO HAY VERDADERA CALIDAD SIN MUTUALIDAD**. Propone para el próximo congreso mundial de la Alianza cooperativa el siguiente principio: “**ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA**: la administración es conducida por varones y mujeres responsables de la custodia de los bienes (stewardship), valores y activos (assets) de la comunidad cooperativa. Proveen liderazgo y opciones para las cooperativas., basados en el entrenamiento profesional y servicios. Es la parte de la comunidad cooperativa, profesionalmente encargada del apoyo a la misma y del éxito de los propósitos cooperativos”.

Me parece digno de reparar en que los profesionales que colaboran, deben estar imbuidos del espíritu cooperativo e implicarse en el éxito de las organizaciones a las que asesoran o en las que participan

COPELCO

COOPERATIVA DE PROVISION DE SERVICIOS PUBLICOS,
CREDITO Y VIVIENDA CUTRAL CO LTDA.



GENERACION Y DISTRIBUCIÓN
DE ENERGÍA ELÉCTRICA
SERVICIO TELEFÓNICO

INTERNET
SERVICIO SOCIAL
EDUCACIÓN

Av. Julio A. Roca y Gral Paz
8322-Cutral Co Neuquén
Teléfono: (0299) 496-1432

prescope@copelnet.com.ar
www.copelnet.com.ar
Telefax: (0299) 496-1811



Cooperativa Agropecuaria e Industrial de Olavarra

COMERCIALIZACION AL POR MAYOR DE
CEREALES, OLEAGINOSAS Y FORRAJERAS

Belgrano 3169 (7400) Olavarría, Buenos Aires
02284-444556 coopagro@speedy.com.ar



DR. GUSTAVO SOSA

ABOGADO

**Especializado
en Cooperativismo**

gustavoalbertos@gmail.com Tel.: 15.6500.8984



PROASEG

SEGUROS

TODOS LOS RUBROS

Martin Fierro 3250 Piso 2A - Parque Leloir - Provincia de Buenos Aires
5470780506 / 1149489941 m.garasini@proaseg.com.ar

EJERCER COMO JEFE, LÍDER & COACH

Lic. Gonzalo Luis

Hoy ser jefe implica ser un líder y coach, ya trabaje en una empresa, una fundación o una cooperativa. Debemos estar preparados para ser convincentes en cada conversación que tengamos con nuestros equipos. Seremos los Directores técnicos de nuestros equipos. Al asumir una responsabilidad tan grande el jefe deberá enfocarse en acortar la brecha que se genera entre la situación actual y la situación deseada. O bien, entre el desempeño real y el desempeño esperado. Debemos averiguar si esta discrepancia entre la conducta que se espera de cada integrante del equipo y la conducta real, tiene que ver con problemas de saber, poder o querer. La diferencia entre el “no puede” y el “quiere hacerlo” es la clave que nos va a dar la posibilidad de determinar si se trata de un problema de capacidad o de motivación, siendo esta la diferenciación clave en el análisis de los problemas de desempeño. Debemos establecer un claro diagnóstico de la situación para poder generar acciones como jefes, líderes y coach que nos permitan desempeñarnos exitosamente en la cooperativa.

Para lograr enmarcar un proceso de gestión de personas con nuestro equipo de trabajo debemos generar con cada colaborador una reunión donde nos propondremos generar pactos y compromisos para trabajar juntos. Luego estableceremos reuniones cortas de seguimiento y retroalimentación o feedback para generar los cambios que sean necesarios.

Compartiré algunos tips para sostener los 3 momentos necesarios en cualquier reunión de este tipo:

1 - APERTURA – El Momento Asertivo

- Crear clima de identificación con la otra persona

- *Llamar a la persona por su nombre, al no hacerlo éstas darán por sentado que son anónimas para usted por ende ¿Por qué habrán de hacer lo que pide?*
- *Evite los “síes” y los “peros”.*
- *Evite atribuir el pedido a otros.*
- *Sea directo.*
- *Explicitar los objetivos de la reunión: la entrevista como parte de un proceso. Dar cuenta de los motivos del plan, lo completa y asegura que usted se basa en razones y derechos, y no en caprichos.*
- *Plantear la razón del encuentro como la posibilidad de definir juntos las posibles mejoras en el trabajo*
- *Dar lugar al autoanálisis de la otra persona para verificar si es consciente de su propia capacidad o incapacidad. Motivarlo a que comparta sus opiniones y ofrezca sugerencias para realizar un resumen de lo ocurrido para tratar de armar un Plan de Acción, por ejemplo:*
- *“¿Bien, qué te parece que hiciste bien, y qué te parece que deberías mejorar?”*
- *–“¿Por qué crees que sucedió eso, qué podríamos hacer para evitar que vuelva a suceder?”...*
- *–“¿Cómo seguimos?”*
- *Indagar su percepción de las causas, ¿Toma postura de protagonista o víctima?*
- *Comprensión del proceso por parte del entrevistado.*
- *Establecer el éxito de la reunión ¿Cómo y con*



qué deberíamos salir ambos de la entrevista?

2 - DESARROLLO - Momento Receptivo

- Promover el descubrimiento. Escuchando activamente. Compartiendo su experiencia
- Hacer preguntas abiertas hace que la gente tenga que pensar por sí misma. Comienzan con las palabras que buscan cuantificar y recolectar hechos como:
 - Qué
 - Cuándo
 - Cuánto
 - De qué manera
 - Focalizar en los detalles
- Análisis conjunto del desempeño. Tomar en cuenta y rebatir las posibles objeciones. Dar lugar a que el otro exprese su opinión. Efectivamente puede ponerse en evidencia que a pesar de tener voluntad, las otras personas no dispongan de tiempo o conocimientos. Debe dejar lugar a que estos argumentos verdaderos emerjan.
- Acuerdos / Contrato de desempeño
- Fijación de indicadores de desempeño
- Usar frases responsables (*yo creo, te pido, espero, quiero que, no quiero que*)
- Dando un buen feedback, proporcionando una retroalimentación efectiva para darle al colaborador una visión clara acerca de cómo va la evolución de su desempeño.

- Lograr llegar a un acuerdo, el supervisor deberá conseguir un pacto compromiso de cambio del vendedor, negociando, manejando su resistencia al cambio y logrando un acuerdo.
- Precisar y dimensionar: Dar ejemplos específicos acerca del desempeño.

- Mencionar las cualidades personales. Mencionar los beneficios obtenidos

3 - CIERRE - Momento Asertivo

- Pida su opinión (*que te parece, estas de acuerdo, dame tu opinión*)
- Si pide algo a alguien, debe incluir en el pedido, un compromiso de tiempo. Es una parte esencial del acuerdo.
- Evaluación de la entrevista: *resumir*.
- *Final y cierre de la entrevista*.

Hoy ser jefe implica ser capaz de gestionar personas desde el compromiso y el consenso. Cada vez son menos quienes pueden gestionar equipos de trabajo desde el la arenga o la impunidad del cargo asignado. Esto obliga a generar nuevos modelos de gestión cotidiana, lejos de los manuales y bien cerca de nuestra gente. Hacia ello apunta esta serie de artículos. Poder determinar la brecha entre el desempeño real y el desempeño esperado es la mejor manera para trabajar con personas en el día a día de una relación laboral. Para lograr enmarcar un proceso de gestión de personas con nuestro equipo de trabajo debemos generar individualmente, con cada integrante de nuestro equipo de trabajo, una reunión donde nos propondremos generar pactos y compromisos para trabajar juntos. Con estas tres etapas en práctica ya habremos dado los primeros pasos con total seguridad. Lic. Gonzalo Luis



MABEL
CAMBEIRO

CONTADORA
PUBLICA UBA



EMPREDIMIENTOS
SOLIDARIOS

Avda. Cordoba 991 piso 8° of. A
teléfono: 5235-0001
Celular 11 3787 0901
estudiocontablecambeiro@gmail.com

Administración
Mutuales
Cooperativas
Entidades Financieras
Evaluación de riesgos
Carteras de credito
Prevención de LA-FT
Capacitación
Gobierno Societario

**NICOLAS
KRESICH**

consultor independiente

+54 11 6787-9310
nicolaskresich@gmail.com

Dr. Guillermo Martin SCHMIDT

ABOGADO

ASESORAMIENTO INTEGRAL DE OPERADORES,
PRESTADORES y COOPERATIVAS

e-mail: gschmidt@cotelcam.com.ar

Hipólito Irigoyen 713 Av. Córdoba 1432 6° "B"
Gral. Pacheco (Bs. As.) Capital Federal
Telefax: 4740-2667 Tel.: 4374-0690 4375-2096

Móvil: (15) 4470-8374



Tel: 11-4783-2390 Cel:11-4423-4212 (whatsapp)
www.chabinformatica.com.ar
info@chab.com.ar

**Carlos Roberto
dos Santos**

Abogado

mas de 25 años de experiencia
en Asesoramiento y Asistencia Juridica a
Cooperativas, Asociaciones Y Sociedades

Tel (0221) 483-2523
(0221) 15 4203135
48 n° 633, piso 3, ofic 313/314,
La Plata, Bs As.
175 n° 332 (esq. 32), Berisso, Bs As
nuevomailcdossantos@gmail.com

CONSULTE
POR BANDERAS
DE COOPERATIVISMO
Y MUTUALISMO

lazos@lazoscoop.com.ar

www.lazoscoop.com.ar



**COOPERATIVA
DE ENERGÍA ELÉCTRICA
Y OTROS SERVICIOS PÚBLICOS
LAS VARILLAS LTDA.**

estamos con vos



9 de Julio 148 | Tel.: 03533 - 422070
mail: cooplvar@lasvarinet.com.ar

Energía Eléctrica · Emergencias Médicas · Gas Envasado ·
Seguro de Sepelio · Vivienda · Seguro de Sangre · Internet



DESDE 2002 BRINDANDO APOYO FINANCIERO
A MUTUALES Y COOPERATIVAS

Financiamos Motos

SARMIENTO 663 PISO 8º. BUENOS AIRES, ARGENTINA
TEL. (54-11) 4328-3448 (LÍNEAS ROTATIVAS)
E-MAIL: INFO@CLANKSA.COM.AR
WWW.CLANKSA.COM.AR



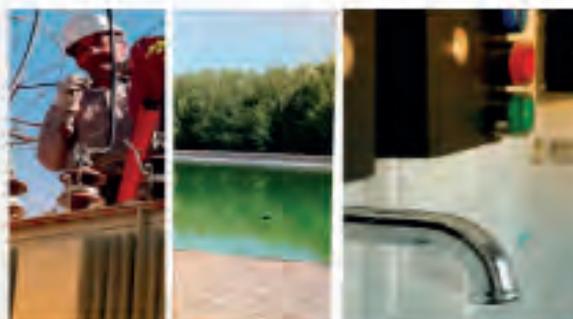
**LA UNION DE PEHUAJO
COOPERATIVA DE PROVISIÓN Y SERVICIOS PARA EL
TRANSPORTE LIMITADA**



Neuquen 611 (6450) Pehuajo. Pcia. de Buenos Aires
Tel.: 02396-474509 unioncooptransporte@gmail.com



COSPAC
DE BOWEN LTDA.



- Centenario Esq. General Alvear - Bowen - Mendoza.
- Teléfono: (2625) 480039
- Fax: (2625) 480240
- info@cospacbowen.com.ar

FELIZ



2025

LAZOS
REVISTA

camino a los 30 años