

ELABORACION DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA COOPERATIVA AGROPECUARIA.

Ing. José De Luca, Lic. Roberto Guidek, Cr. Daniel García, Cra. Julieta De Girolami, Cr. Guillermo Domínguez, Valeria Rojas.

deluca@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

En la etapa en la que se encuentra el proyecto se procedió a realizar una importante revisión bibliográfica, construir un modelo de gestión matemático - estadístico, recopilar información sobre las cooperativas y realizar comparaciones entre empresas y cooperativas a los fines de obtener información tendiente a evaluar los factores internos y externos, cualitativos y cuantitativos que afectan al cambio organizacional de la Unidad de observación. Determinar los factores críticos que determinan el liderazgo, la organización y la cultura organizacional de la Unidad de observación seleccionada y Sistematizar las herramientas de gestión y aprendizaje organizacional como modelo de gestión con el fin de determinar la metodología de implementación en una cooperativa.

Palabras claves:

Cooperativa, aprendizaje organizacional, modelos, Índices, Situación Financiera y Económica.-

DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

Fundamentos

Las cooperativas son un tipo diferente de organización, una de las razones es el no tener como finalidad el lucro, a diferencia de las demás empresas, “son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”[] y por otra parte la forma en que se organizan las mismas, porque es “el socio quien dirige, el número de socios es ilimitado, las personas tienen voz y voto, pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según los estatutos; los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios y se gobierna con la participación de todos los socios, al tener cada uno el derecho a un voto, sin privilegios”.[]

Por estas razones, la gestión de las cooperativas es un tema que no puede encuadrarse dentro de la administración de empresas, que al imperar el modelo capitalista en la economía global, está muy estudiado y profundizado, si lo comparamos con la economía social y la administración cooperativa, que no cuenta con tanta popularidad. “La sociedad cooperativa no suele coincidir con una imagen ideal de empresa racional orientada al beneficio, más bien se trata de un sistema organizado alrededor de unas relaciones

Jornadas Científico Tecnológicas

sociales, que buscan situar a la persona por encima del capital. En realidad, ante lo que nos encontramos es con empresas de propiedad, dirigidas por sus socios que, en la mayor parte de los casos, controlan su destino”.

Descripción del proyecto

Esta investigación está enfocada en el estudio de factores claves y la sistematización de herramientas para una adecuada gestión estratégica de las cooperativas. Involucrando las teorías de aprendizaje organizacional, gerenciamiento y modelos de gestión como instrumentos para gestionar el cambio organizacional en las cooperativas agropecuarias de Misiones.

La investigación está orientada a generar una propuesta organizacional para implementación de un modelo de gestión como soporte a la toma de decisiones. La propuesta genera un modelo comparativo y evolutivo de la gestión actual versus modelo de gestión estratégica con el fin de buscar la sustentabilidad de los miembros de la Unidad de observación.

Con la propuesta se busca establecer una herramienta para el gerenciamiento en cuanto al diagnóstico-acción-resultado dentro de la organización.

En esta propuesta queremos demostrar cómo se podría integrar herramientas tradicionales y nuevas para diagnóstico y toma de decisiones en el modelo evaluando el aprendizaje.

Objetivos del proyecto

Evaluar los factores internos y externos, cualitativos y cuantitativos que afectan al cambio organizacional de la Unidad de observación.

Determinar los factores críticos que determinan el liderazgo, la organización y la cultura organizacional de la Unidad de observación seleccionada.

Sistematizar las herramientas de gestión y aprendizaje organizacional como modelo de gestión con el fin de determinar la metodología de implementación en una cooperativa.

Evaluar la aplicación de dichas herramientas siendo algunas variables: el liderazgo, el aprendizaje y los factores que determinan la dinámica del cambio.

METODOLÓGIA

Para realizar el presente informe sobre el gerenciamiento, la cultura y el cambio en las cooperativas, se ha buscado información teórica acerca de los mencionados temas, además de investigaciones sobre casos o aplicaciones prácticas en dichas organizaciones, la mayoría europeas, ya que casi no se han hallado investigaciones acerca de las cooperativas latinoamericanas, e informes teóricos hechos en nuestro país. Con respecto a las cooperativas argentinas, los análisis y publicaciones realizados son todos acerca de las variables cuantitativas que ayudan a caracterizarlas y evidenciar su situación, como ser la magnitud de su patrimonio, nivel de endeudamiento, cantidad de asociados y empleados, edad promedio de los mismos, entre otros. Sin embargo, no hay investigaciones sobre las variables cualitativas en relación a su forma de gestión, administración de los recursos humanos, relación con sus proveedores, con sus clientes y la comunidad en general; o su cultura.

Existen varios foros y revistas dedicadas al trabajo social y las organizaciones cooperativas, tanto en Latinoamérica como en Europa, de allí se obtuvieron interesantes trabajos de investigación y aplicaciones a la vida cooperativa; en algunos casos, tratando de eliminar la gran brecha que existe como dogma de que las teorías aplicadas a las empresas no pueden adaptarse para ser utilizadas también en las organizaciones sin fines de lucro, viendo a la gestión de ambas como dos conceptos antagónicos y excluyentes.

RESULTADOS

Gerenciamiento de las cooperativas

Según datos del INAES Misiones posee el 4,5% (714) de cooperativas, siendo que representa el 1,5% de la población y territorio. Mientras que las cooperativas agrícolas representan casi el 18% del total de cooperativas de Misiones, siendo las cooperativas de trabajo las más importantes, con el 55% del total, mientras que solo 14 cooperativas son industriales, con menos del 2% del total.

Las cooperativas son un tipo diferente de organización, una de las razones es el no tener como finalidad el lucro, a diferencia de las demás empresas, “son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios” y por otra parte la forma en que se organizan las mismas, porque es “el socio quien dirige, el número de socios es ilimitado, las personas tienen voz y voto, pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según los estatutos; los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios y se gobierna con la participación de todos los socios, al tener cada uno el derecho a un voto, sin privilegios”.

Por estas razones, la gestión de las cooperativas es un tema que no puede encuadrarse dentro del management de empresas, que al imperar el modelo capitalista en la economía global, está muy estudiado y profundizado, si lo comparamos con la economía social y la administración cooperativa, que no cuenta con tanta popularidad. “La sociedad cooperativa no suele coincidir con una imagen ideal de empresa racional orientada al beneficio, más bien se trata de un sistema organizado alrededor de unas relaciones sociales, que buscan situar a la persona por encima del capital. En realidad, ante lo que nos encontramos es con empresas de propiedad, dirigidas por sus socios que, en la mayor parte de los casos, controlan su destino”.

Por todo lo antes mencionado podemos observar que las cooperativas tienen una caracterización con respecto a su gerenciamiento, en su estructura por sexo. El modelo de gestión cooperativo se sustenta en los valores y principios cooperativos, propone su implementación mediante la autogestión, la participación activa, el liderazgo, la transparencia, la información y la comunicación permanente”. En general la estructura de gobernanza de las cooperativas tiene también sus propias características y es en general inadecuada. Sin embargo, el poder y compromiso de los trabajadores que hace posible su participación proactiva en la toma de decisiones es adecuada para todos los tipos de cooperativas a las que les interesa un marco de management de calidad superior.

Para poder introducir cambios a la organización (sin importar si es cooperativa o no), es importante saber administrarlos, gestionarlos de la mejor manera para disminuir, porque no se puede hablar de eliminar, toda la resistencia al cambio posible; de esta forma se logra el desarrollo y la evolución de toda la organización evitando consecuencias negativas en los recursos humanos. La gerencia del cambio se refiere a la «aplicación de la ciencia del comportamiento a la toma de decisiones, planeación, ejecución y evaluación de las fases de un proceso de cambio, todo enfocado en la gerencia de una desviación innecesaria». Un ejemplo de cambio es el de la Cooperativa de Comercialización de la Industria Maderera y Afines Eldorado Ltda. (CIMAEL), de Misiones. Que participó del proyecto Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra” del Ministerio de Desarrollo Social.

En cuanto a la cultura organizacional del cooperativismo se nutre, básicamente, de una serie de valores, objetivos organizacionales y pautas de acción (...) Los valores que suelen guiar el funcionamiento de una cooperativa son la igualdad, la solidaridad, la dignidad en el trabajo y la participación. Estos principios y valores fundamentales deben facilitar la consecución de objetivos organizacionales como: la creación de empleo, la seguridad en el empleo, el desarrollo humano y social, el autogobierno y el progreso económico. Y ello suele

Jornadas Científico Tecnológicas

garantizarse cuando la conducta de los individuos y de la propia organización se rija por las siguientes pautas de acción: la búsqueda de equilibrio entre los aspectos económicos y sociales de la cooperación, la orientación hacia el futuro, la autoevaluación organizativa, la libertad de información, el control social, la inter-cooperación, la limitación de las dimensiones de la organización, etc. Así, pues, los elementos que integran la cultura organizacional de una cooperativa han de ser compatibles entre sí y mutuamente fortalecedores. De ahí que sólo una visión de la cultura entendida como proceso, y no como algo estático e inalterable, puede facilitar la armonía entre las dimensiones económica y social, aunque ello requiera un esfuerzo de adaptación y cambio institucional permanente”.[]

Las cooperativas agrícolas de Misiones, en promedio no son rentables, el 73% tiene resultados negativos; es decir que no administran eficientemente sus recursos. El endeudamiento promedio es de 1.42, cercano pero menor a la media nacional del sector. Sin embargo en relación al crecimiento de estas organizaciones, hay expectativas de crecimiento, en base a la evolución en la cantidad de socios inscriptos y las inversiones hechas en activos fijos durante los años 2006 a 2008.

El modelo de gestión de una cooperativa considera a la persona como el eje fundamental del funcionamiento organizacional, trasladando el poder al colectivo, e incorporando a las personas en la gestión de las empresas. Busca maximizar la integración del trabajador en el proyecto empresarial y social, alcanzando resultados socio – empresariales.

Actualmente las cooperativas tienen una participación del PBI del 10%, con más de 9 millones de asociados en todo el país. En total existen alrededor de 11.300 cooperativas y la cantidad de puestos de trabajo generados por la economía social llega a los 256.588 trabajadores, y en particular, las cooperativas tienen en total 50.000 trabajadores remunerados.

La situación actual de las cooperativas agrícolas misioneras

En base al informe presentado por el CFI, en el año 2008, se presentan las siguientes características del sector cooperativo agrícola en la provincia de Misiones: La participación en la actividad económica provincial del sector de cooperativo agropecuario, se distribuye en tres actividades principales, correspondientes al proceso de industrialización de los productos “yerba mate molida” 22.36%, “té” 19.6% y “tabaco” 36.72%. Demandando en su conjunto 36.249 productores. En lo que respecta a la participación en el comercio exterior – exportaciones - de la provincia, los productos agrícolas principales son “yerba mate molida”, “té”, “tabaco”, “aceite tung” y frutos cítricos”.

Y finalmente, en la etapa en que se encuentra el proyecto, se propone el armado de un modelo de simulación para que sirve para evaluar las distintas variables de las cooperativas, mediante simulación de Montecarlo con el software Crystall Ball. Se recopiló información de los balances de las cooperativas bajo estudio y se sistematizó la información.-

CONCLUSIONES

Es evidente que las cooperativas necesitan un modo de gestión diferente a los demandados por las empresas de la economía capitalista. Pero el cómo lograr un administración eficiente si la formación que predomina es la “convencional” es un tema que debe tratarse de forma preferencial para lograr la supervivencia de las cooperativas. Es por ello que se destaca la importancia de buscar la profesionalización de la administración de las cooperativas, pero sin dejar de respetar los principios que las caracterizan; y sin menospreciar la significación de los demás departamentos o áreas que necesitan de la visión e innovación de profesionales para lograr el desarrollo de nuevos mercados, con nuevos productos y mejor calidad de los servicios.

Modelo Matemático y datos de las cooperativas agrícolas de Misiones

Con los datos presentados es evidente que las cooperativas (por lo menos las elegidas o a las cuales accedimos a la información) tiene en términos promedio tienen graves problemas económicos y financieros. La principal recomendación preliminar para el proyecto es tener información recopilada más actualizada para seguir el estudio de este sector sumamente importante.-

Análisis comparativo de una cooperativa y una empresa en el sector tealero.-

En base a los datos calculados de las empresas, es interesante observar que la cooperativa tiene una gestión económica y financiera más relajada que la empresa privada, existiendo diferencias importantes en las políticas de gestión y eficiencia de los recursos, cuestiones que se traduce en la estrategia de corto, mediano y largo plazo, es así que a partir de estos datos podemos recomendar y observar algunos elementos interesantes

Como conclusión general se obtuvieron datos e información que posibilitaran este año venidero realizar encuestas y entrevistas a las unidades de observación cooperativas en Misiones y así cumplir con el objetivo final del proyecto. Se procedió a introducirnos este año, consultar y evaluar la cooperación de las unidades de estudio y con este análisis preliminar estamos en condiciones de realizar las encuestas y entrevistas necesarias para evaluar los aspectos cualitativos y avanzar en los objetivos propuestos.-Se han determinado al menos 25 factores que influyen en el modelo de gestión cooperativo.-

REFERENCIAS

- ❖ PEÑA SÁNCHEZ de RIVERA D. (2001): “Deducción de distribuciones: el método de Montecarlo”, en Fundamentos de Estadística. Madrid: Alianza Editorial. ISBN 84-206-8696-4.-
- ❖ PONZONI, I. (2003): “Curso de Simulación - Módulo II: Simulación de Monte Carlo y Crystal Ball - Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa - Facultad de Cs. Económicas - Universidad Nacional de La Plata” (Taller).-
- ❖ RASETTO, M. (2004): “AgroEntrevista a un graduado: Asociativismo: tecnología de manejo para acceder a otras tecnologías” Publicación cuatrimestral de la Facultad de Ciencias Agrarias - UNR – Consulta realizada el 17/03/2013
<http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/13/6AM13.htm>.-
- ❖ ROA, G. (1970): “Procedimientos para la producción de miel de las abejas Yatef”, Sistema Provincial de Innovación Tecnológica (SINTEC).-
- ❖ ROSSO LONDOÑO, J. M. / NATES-PARRA, G. (2005): “Laboratorio de Investigaciones en Abejas (LABUN)”, LEISA Revista de Agroecología, volumen 21, 1ro 3, Universidad Nacional de Colombia. A.A. 14490 Bogotá, Colombia.-
- ❖ BASUALDO E. M. y CASTILLO P. (2012): “Características Productivas”
- ❖ Historia del té - [http:// http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9](http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9). Consulta realizada: Julio de 2012 (Paper).
- ❖ Historia del té – Empresa las Marías - www.lasmarias.com.ar/esp/te-historia.htm. Consulta realizada: diciembre de 2012 (Paper).
- ❖ Artículo periodístico sobre la situación del té en Misiones www.primeraedicionweb.com.ar/nota/impreso/56082/te-habria-cosecha-record-pero-siguenquejas-por-bajos-precios.html. (Paper).
- ❖ Primera Edición (2007): “Producción de té - Suplemento Eco y Agro”. 27 de agosto del 2011.-

Jornadas Científico Tecnológicas

- ❖ COFECYT: “Descripción del sector tealero en Misiones”
www.cofecyt.mincyt.gov.arpcias_pdfsmisionesUIA_te_08.pdf. Pág. 4. Consulta realizada: 2009.-
- ❖ Descripción del sector tealero en Misiones
www.bibliotecacta.org.ar/bases/pdf/IDE00363.pdf
- ❖ SLUTZKY, D. (1975): "Diagnóstico de la estructura social de la región NEA", Bs.As. CFI.-
- ❖ PETER DAVIS: “Propósitos, Valores y Administración Cooperativa en el siglo XXI”
- ❖ Consejo Federal de Inversiones: “Misiones: Principales componentes del escenario socioeconómico reciente”.-
- ❖ CFI-CEPAL: “Reestructuración industrial en la Argentina y sus efectos regionales, 1973-1984”.-