

Capítulo 6. Conclusiones

Los desarrollos efectuados en los capítulos precedentes permiten responder a los objetivos planteados al inicio de esta investigación. Por tal motivo, a continuación caracterizaremos las políticas de capacitación implementadas por las organizaciones empresariales en el período 1996-1999 ante los efectos de la globalización, teniendo presente las implicancias del caso bajo estudio.

En primer lugar podemos observar que el advenimiento de la globalización acontecido hacia fines de la década del 90 en el rubro del retail, y evidenciado en Bahía Blanca a través de la instalación física de las tres cadenas más importantes del mundo de entonces, modificó sustancialmente la **política de capacitación** implementada en la empresa estudiada, **incrementando su cantidad y diversidad**. En cuanto a la *cantidad*, es notorio que el 65% de las actividades de capacitación realizadas durante 1998 tuvieron como destinatarios al personal jerárquico, máximo porcentaje asentado en la historia de la capacitación en la Cooperativa para este nivel. Respecto a su *diversidad*, los registros, entrevistas y otras fuentes documentales evidencian la utilización de nuevos y diferentes sistemas de enseñanza, estrategias, proveedores, estilos docentes, lugares de realización y temáticas. Por lo tanto, se evidencia que la política de capacitación orientada al personal jerárquico fue marcadamente **activa y variada**, muy distinta a una etapa anterior a los años bajo estudio, donde la capacitación prácticamente no formaba parte de la agenda de la Gerencia de RR.HH..

En esta variedad intervienen tanto las acciones planificadas por la organización, como las que se generaron implícitamente en las múltiples reuniones, en el análisis de procesos y áreas, en el afrontamiento de desafíos y alternativas de solución, en la participación en eventos y en el acceso a la información compartida, generándose así un **escenario de aprendizaje** que evidencia que en contextos cambiantes resulta verdaderamente difícil planificar las respuestas a brindar, y que por otra parte, se convierte el aprendizaje en un valor más importante que la experiencia acumulada y la capacidad de planificar sobre ella.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la posibilidad que tienen las empresas de superar los desafíos de la globalización es menor a menor tamaño de la firma - tal la envergadura de Cooperativa Obrera Ltda. en relación a los tres competidores internacionales presentados -, la gran velocidad a imprimir en la necesaria preparación del personal jerárquico para enfrentar el desafío comercial requirió, además de un fuerte **apoyo organizacional a la capacitación**, la **utilización de métodos simultáneos** tales como: reuniones donde la alta dirección transmitía los nuevos conceptos en breve tiempo, participación del personal jerárquico en las reuniones de fila para discutir y acordar los nuevos conceptos, capacitación en gerenciamiento y en marketing en forma externa, nacimiento de Biblioteca y Videoteca que comenzó a estar a disposición, entre otros.

La **centralización estratégica en la toma de decisiones** por parte de la máxima autoridad gerencial - en el caso estudiado fue el Gerente General, encargado de hacer cumplir las decisiones del Consejo de Administración - junto a un **acertado diagnóstico a partir de un elevado nivel de participación y consulta a consultores y especialistas**, **determina las Políticas de la empresa, entre las cuales se encuentra las de Capacitación del personal jerárquico**. Si bien en este caso las dos personas identificadas como los *baluartes de la resistencia* tuvieron un fuerte y cercano apoyo de un grupo de personas de relevancia en la determinación de los cursos de acción de la organización, es evidente la necesidad del trabajo mancomunado y muy cercano físicamente para tomar decisiones fundamentadas, acertadas y rápidas en el escenario de cambio permanente al que la organización se expone, suceso que **requiere por parte de la máxima dirección, equilibrar necesarios ajustes culturales ante la presión externa, con el resguardo y mantenimiento de la propia identidad organizacional**.

En línea con lo expuesto, asumir la innovación requiere una toma de decisiones más rápida, tanto hacia el personal como hacia los proveedores y consumidores. **La unificación gerencial en el apoyo rápido de las principales decisiones** -evidentes en el caso estudiado- **ha condicionado fuertemente las políticas de capacitación**, y a la vez orientó claramente el camino a recorrer por parte del personal jerárquico. Por lo tanto, se evidencia que **se desarrolla la capacitación como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje**, y mejorar en consecuencia el

desempeño del personal jerárquico en las organizaciones - aspecto clave para contrarrestar la acometida comercial de 1997, cuya gestión en el caso estudiado alcanzó los niveles estratégicos-.

Analizadas las etapas que componen el **proceso de capacitación** -ámbito donde se evidencian las políticas-, y a partir del análisis del caso estudiado, a continuación se resumen las siguientes características:

En la etapa de **diagnóstico de necesidades de capacitación** se evidencia la necesidad de **información clara y consensuada acerca del rumbo de la empresa**, y al sostenimiento con firmeza de las líneas de acción predefinidas, por parte de la máxima conducción. En el caso estudiado, es evidente que la claridad de los objetivos organizacionales evidenciada en diversas fuentes documentales **fundamentó acciones preventivas** relacionadas al permanente contacto institucional por parte de algunos integrantes del personal jerárquico de Cooperativa con otras empresas cooperativas de otros países, la asistencia a actividades de capacitación y actualización dentro y fuera del país, las visitas a otras cadenas competidoras, el intercambio institucional a través del envío o la recepción de Comisiones representantes de Entidades Cooperativas Internacionales, la apertura a la incorporación de asesores, y el incremento del contacto con las universidades, con otras asociaciones y la comunidad en general.

En esta etapa diagnóstica se observó además que las fuentes de información fueron diversas y no estructuradas, y las herramientas más usadas han sido las entrevistas a Gerentes, la participación en reuniones, y la observación de puestos de trabajo.

La **etapa de diseño** se nutrió de la máxima conducción gerencial en cuanto a la existencia de **objetivos claros y sostenidos en el rumbo general de la organización, y de un formidable compromiso** en dirigir acciones motivacionales al personal jerárquico para lograr la su adhesión para incorporar nuevos conocimientos o habilidades. En el diseño mismo **se utilizaron técnicas mixtas**, tanto relacionadas a la transmisión de información y conocimientos como al necesario cambio de actitudes y desarrollo de nuevas habilidades, evidenciando en general una orientación cognitiva del aprendizaje. Se utilizaron modalidades expositivas con presentación de información, conferencias y talleres, en menor medida actividades con dinámicas

grupales, juego de roles y modelado a través de videos, y prácticamente no se utilizó en este nivel jerárquico la instrucción programada, las simulaciones y el estudio de casos. En cuanto a las Gerencias Administrativas prácticamente no surgen diseños cuidadosa y sistemáticamente elaborados para el personal superior, más que un apoyo continuo a la participación errática a actividades concretas solicitadas por cada Gerencia, a la participación a las innumerables reuniones de entonces, y a los viajes destinados a conocer la competencia, entre otros apoyos menores, hechos que permiten aproximar la conclusión de que este grupo ha realizado un **aprendizaje de características tácitas**, con la autodisciplina derivada de la propia autonomía y responsabilidad de sus posiciones.

También fueron parte del diseño la **combinación de eventos internos y externos** en forma concomitante, la definición de **actividades externas orientadas a analizar la competencia y mejorar la propia gestión**, el **cuidado en la calidad de los instructores** – muchos de ellos desarrollados por la propia empresa con los beneficios de profesionalización en la gestión y motivación que implica para el instructor interno-, y un **cercano control de los objetivos y contenidos de aprendizaje**. En particular, resulta interesante observar que los dos últimos constituyen verdaderas herramientas dirigidas a sostener el necesario mecanismo de autoorganización del caso estudiado, que este tipo de evento externo amenaza.

Finalmente, en momentos de incertidumbre - como las que planteó el avance globalizador en los años de estudio de este trabajo -, resulta de especial importancia el **diseño de actividades con objetivos claros y marcadas por la diversidad**, además de brindar libertad a los responsables de las áreas de capacitación en brindar y probar nuevas **alternativas y modelos** para alinear la capacitación del personal jerárquico, evitando el *modelo único*.

En cuanto a la **implementación**, resulta evidente que la política de capacitación se orientaba a una continua flexibilidad para detectar los cambios en el contexto e incorporar consecuentes innovaciones mientras la capacitación ocurría. Además, sobresale la intencionalidad de **presentar cada actividad a través del gerente respectivo** para así avalar el cambio que propiciaba, así como el continuo soporte físico para el desarrollo de las actividades de capacitación.

En relación a las políticas de capacitación estudiadas, sobresalen las actividades que el consultor francés Chetochine realizaba con Gerentes y con el Personal Jerárquico –especialmente de Sucursales-, hecho que permite inferir que la decisión de Cooperativa en elegir el mejor consultor internacional en la industria del retail del momento fue una decisión acertada dado que les permitió acceder de esta manera a una capacitación comercial de primer nivel, alineada y unificada con los criterios predefinidos por la máxima autoridad gerencial de Cooperativa.

La **evaluación de los resultados** de las actividades de capacitación ha existido sólo para los cursos desarrollados internamente, para los cuales se solicitaba el completamiento de una **encuesta** especialmente diseñada al finalizar cada curso y donde simplemente se recogían opiniones acerca de la temática, instructor, instalaciones. Aunque en oportunidades se solicitaron **trabajos finales de aplicación** en algunas actividades internas, no se evaluó formalmente la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. De manera informal, también se mantenían conversaciones con el personal jerárquico que regresaba de una actividad de capacitación externa, y se realizaban observaciones y chequeos relacionados a la puesta en práctica de los nuevos aprendizajes.

Aunque no se ha identificado un marco teórico explícito en el análisis documental y entrevistas con integrantes de la Gerencia de RR.HH., puede inferirse del análisis del caso que para efectuar la capacitación del personal jerárquico –en especial, de Sucursales, Centros de Producción y Depósitos -, se han utilizado una serie de **técnicas y líneas de trabajo relacionadas a la ciencia cognitiva** entendida como una rama científica interdisciplinaria, así como la perspectiva psicológica del aprendizaje relacionado al **constructivismo**, la que supone que el conocimiento es una interacción entre la nueva información y la que se poseía. Estas líneas de trabajo planteadas logran elevar la autonomía y capacidad crítica del personal jerárquico de una organización expuesta a una nueva realidad competitiva de su entorno de trabajo. De tal manera, se observa que el personal jerárquico dejó de ser objeto de la capacitación, para transformarse en sujetos activos que interrogan y solicitan hasta en algunos casos llegar a hacerse cargo de su capacitación, con la intención de resolver los problemas de aquellas circunstancias en forma activa.

La **capacidad para cambiar sin preservar rígidamente la estructura existente** es una condición necesaria para la supervivencia de una organización en situación de crisis tal como lo significó el advenimiento de la globalización del retail en el caso estudiado, y en esos cambios se incluyen necesariamente las políticas de capacitación. Tal lo observado en el caso Cooperativa, la **proactividad** y **apertura** a Universidades, Proveedores y Servicios de consultoría y asesoramiento, se constituyó en un aspecto clave para garantizar la actualización de los conocimientos del personal jerárquico. La **anticipación** es una característica evidenciada en la cultura de Cooperativa que, en forma recurrente, le permitió adelantarse a los cambios a través de su elevada flexibilidad ante desafíos, la apertura demostrada ante la novedad que le instó a conocer distintos formatos del principal competidor en el mundo, y su **capacidad autocrítica** al instalar los eficaces Grupos de Mejora. En particular, es interesante valorizar la elevada asistencia del personal jerárquico que asistió en forma constante a eventos, como también la recepción de comisiones de otras Cooperativas de Consumo de otros países en Bahía Blanca, aspectos que evidencian la **apertura al intercambio y aprendizaje** como una manera concreta de anticiparse al escenario futuro de competitividad.

La **profesionalización del personal jerárquico** de todas las gerencias pertenecientes a Cooperativa ha sido una condición necesaria para sostener la fuerza competitiva que permitió contrarrestar el avance de adversarios comerciales en un marco de globalización. **Esa profesionalización demandó nuevos perfiles con título universitario** que crecieron un 364% de 1996 a 2007 (en comparación con el 243% del resto de la dotación de personal). Previendo **mayor potencial de aprendizaje del personal con titulación académica**, la probabilidad de incrementar nuevos métodos y procedimientos de trabajo por parte de un profesional universitario, y la posibilidad de crear conocimiento y aumentar el capital intelectual de una empresa, se podría concluir que la profesionalización de una organización es una condición necesaria para la supervivencia de una organización empresarial expuesta al advenimiento de la competencia internacional, y **favorece las políticas de capacitación implementadas, en especial las de una línea de capacitación de características cognitivas.**

Paralelamente, también se evidenció en el estudio del caso un cambio en el estilo de trabajo del personal jerárquico, quien debió comenzar a desempeñarse bajo el

nuevo concepto de “**Trabajador Profesional**”, con mayor manejo de información y estadísticas en su área de trabajo, relativos a datos comparativos de la competencia y calidad de gestión. Adicionalmente, la apertura realizada por Cooperativa al **sistema de pasantías** le garantizó futuros cuadros gerenciales de nivel medio y alto con titulación profesional, siendo entonces que en 2007, dieciséis ex - pasantes -la mayoría incorporados entre los años 97 y 99 - desempeñan este tipo de función.

Teniendo en cuenta la necesidad de orientar las acciones de capacitación a partir de un acertado diagnóstico organizacional, es menester ratificar o redefinir en este tipo de desafíos la identidad organizacional. Dado que el *contexto situacional* instalado influyó en la interpretación que realizó el personal jerárquico de Cooperativa, les requirió un *mapa cognitivo compartido* para alcanzar un entendimiento común acerca del desafío que implica la globalización a través de los competidores internacionales. En esta línea, el concepto de *autoorganización* valoriza la identidad de las organizaciones y las posiciona en forma activa ante el contexto donde se encuentra, y se evidencia en el caso bajo estudio en la **fuerte cultura y visión compartida del personal jerárquico**. La cohesión social de cada persona de nivel jerárquico a su grupo de trabajo, y entre los grupos en sí, generó la necesaria **aspiración colectiva y la consecuente motivación para el aprendizaje**, aspectos evidenciados en la cultura organizacional de Cooperativa identificada como “empresa social”, en los hitos fundamentales de su historia, en sus servicios, y en su naturaleza solidaria.

Una manera de buscar respuestas a los nuevos problemas por parte del personal jerárquico de las Gerencias Administrativas fue el **aprendizaje autodirigido**. La ausencia de experiencias similares previas, la necesidad de colaborar con la sobrevivencia de la empresa y del propio sector a cargo, combinado con la experiencia y capacidad superior que la posición jerárquica posee en relación a otros empleados, generó una actitud autónoma favorable a la búsqueda activa de nuevos conceptos y aportaciones para así adaptarse activamente a las nuevas exigencias.

Tal lo observado en el personal jerárquico de las áreas administrativas en el caso estudiado, se requiere el desarrollo de sus conocimientos y sus habilidades a través de la autodisciplina derivada de su propia autonomía y responsabilidad. Además

de la participación grupal, los proyectos y la propia búsqueda de contenidos, en el caso se observa que contribuyeron de manera adicional la adquisición de recursos que fomentaban el aprendizaje autodirigido, como libros, revistas de retail, videos, y el programa “Lecturas de Apoyo a la Gestión”, entre otros medios.

Esta modalidad de aprendizaje no se observó con tanta fuerza en el personal jerárquico que se encontraba a cargo de los supermercados, depósitos y centros de producción, quienes recibieron una variada capacitación y asistencia por parte de las gerencias administrativas, consultoras y capacitaciones organizadas en función de sus necesidades.

Aunque no constituyó el objeto de la investigación, se evidenció que **las Reuniones se constituyeron fuente de capacitación y fomentaron el “aprender haciendo” y el aprendizaje tácito, dando cuenta que el aprendizaje es un fenómeno grupal y organizacional**, que enfatiza la importancia de las otras personas en el proceso de aprendizaje a través del concepto de Zona de Desarrollo Próximo. Tal como lo sostiene la teoría constructivista, el aprendizaje es entendido como un proceso evolutivo que ocurre a partir de la interacción del individuo con el ambiente, y en consecuencia, se logra con otros y no en forma solitaria. En el caso bajo estudio, las reuniones constituyeron una manera de mitigar la propia ansiedad ante la amenaza de la supervivencia organizacional, de compartir los problemas del área a cargo de cada jerárquico, y de encontrar soluciones en conjunto. En particular, las Reuniones del Grupo de Mejora y de Fila, del Comité de Competencias Laborales, del Comité de Marketing, del *Escudo Anti-Disco*, las de Actualización, las del Plan de Mejoramiento de Sucursales, las de intercambio de experiencias con otras Cooperativas, de Gerentes, y del Círculo de Consumidores, entre otras, han constituido un excelente medio donde el personal jerárquico participó activamente escuchando y opinando, y a través del *conflicto cognitivo* consecuente, permitieron generar mayores niveles de complejidad en la exploración e interpretación de la situación que finalmente derivó en el desarrollo de capacidades y habilidades o en la adquisición de conocimientos y en cambios actitudinales.

También las políticas han tenido **relación con otras políticas de RR.HH.**, en especial con el sistema de Gestión por Competencias ya explicado. En particular, el área de Empleo las incluyó en la definición de los perfiles, en el plan de entrevistas

individuales y grupales a empleados que se postulaban a puestos de mayor responsabilidad, en los registros de evaluación de las mismas y en la presentación de los correspondientes informes a la línea. De la misma manera, las desvinculaciones de personal, las autorizaciones de pedidos de transferencias o cambios de jornada, los informes generados por los jefes administrativos y Encargados, y el otorgamiento de licencias especiales rápidamente se alinearon detrás de este nuevo sistema de gestión. De esta manera, los procesos de Recursos Humanos compartieron la nueva terminología y generaron un nuevo lenguaje interno con el personal jerárquico de la línea, y a través de ellos con toda la organización en su conjunto, quienes aprendieron a objetivar y fundamentar el contenido de sus comunicaciones, conocer las competencias requeridas por los diferentes puestos, aprender en cuanto a habilidades y actitudes señaladas como oportunidades de mejora.

Con todo, no se integraron en todos los sistemas en forma coordinada, en especial, fue más difícil en las áreas *hard* de RR.HH., y en consecuencia este sistema no se desarrolló en aquel momento en la actualización de los perfiles propios del Supermercado, en planes de desarrollo o en la composición variable de la Liquidación de Haberes.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Villanueva, L., *La hechura de las políticas*, Edit. Miguel Angel Porrúa, 1996.
- Aguilar Villanueva, L., *La implementación de las políticas*, Edit. Miguel Angel Porrúa, 1996.
- Alcover de la Hera y Col, *Introducción a la Psicología del Trabajo*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 2004.
- Alles, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos*, Granica, Buenos Aires, 2000.
- Alles, Martha, *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Granica, Buenos Aires, 2005.
- Arias Galicia, L. Y Espinosa, V. *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, Trillas, México, 2000.
- Bellini, Edda, *Complejidad: el desafío del Big Bang en las Organizaciones*, Ficha de la Cátedra Psicosociología de las Organizaciones, UNS, 2007.
- Bellini, Edda, *El concepto de grupo en el pensamiento de E. Pichón Riviere. Alcances e influencias*. Ficha de la Cátedra Psicosociología de las Organizaciones, UNS, 1999.
- Bellini, Edda, *Algunas nociones vinculadas a las prácticas sociales en Pierre Bourdieu*. Ficha de la Cátedra Psicosociología de las Organizaciones, UNS, 1999.
- Blake, Oscar, *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*, Ed. Macchi, 2º Edic., 1997.
- Bohlander, G. y otros, *Administración de Recursos Humanos*, 12º Ed., Thompson Learning, México, 2001.
- Boscherini, Fabio y Poma, Lucio (compiladores), *Territorio, conocimiento y competitividad en las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Miño y Dávila editores, Buenos Aires, 2000.
- Brocket, Ralph y Hiemstra, Roger, *El aprendizaje autodirigido en la educación de adultos. Perspectivas teóricas, prácticas y de investigación*. Traducción de Jorge Vigil Rubio. Barcelona: Ediciones Paidós, 336 p., 1º Edición 1993 (Original: *Self-direction in adult learning. Perspectives on theory, research and practice*, 1991)
- Carretero M., *Constructivismo y educación*. 8va. Edición. Buenos Aires. Aique Edit.; 2001.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 1997
- Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, Bogotá, 2002.
- Cracogna, Dante, *Comentarios a la Ley de Cooperativas*, Intercoop Editora Cooperativa Limitada, Buenos Aires, 2006.
- Dave, *Recursos Humanos Champions. ¿Cómo pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados?*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 1999.
- De Geus, Arie P., *La planificación como aprendizaje*, en *La gestión en la incertidumbre*, de Harvard Business Review, Bilbao, Ediciones Deusto, 1999.

- Douglass, Merrill y Douglass, Donna, *El management del tiempo en el trabajo en equipo*, Paidós, 1º Edición, Barcelona, 1997.
- Drucker, Peter, *La sociedad post-capitalista*, Editorial Norma, 1993.
- Enriquez, Eugene, *L'organisation en analyse*, Paris, Presse Universitaire, 1992.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo, *Identidad de las Organizaciones*, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1995.
- Ferrara, S; Glas, M.; Tauro, M.A.; *Wal-Mart, ¿cómo competir con un grande?. Estrategias mundiales aplicables a nivel local*, Trabajo de Investigación, 1997.
- Goleman, Daniel, *Inteligencia Emocional*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1996.
- Gore, Ernesto, *La Educación en las Empresas. Aprendiendo en contextos organizativos*, Ed. Granica, 1996
- Guiot, Jean M., *Organizaciones sociales y comportamientos*, Barcelona, Herder, 1985.
- Hesayne, Miguel Esteban, *Globalización y valores éticos*, Universidad Nacional de Rio Cuarto, Serie Doctor Honoris Causa, N° 1, 2001.
- Juan Pablo II. Discurso en El Vaticano, 16 de Diciembre de 2003.
- Kliksberg, Bernardo, *Más ética, más desarrollo*. Edit. Temas, Buenos Aires, 2004.
- Kozulin, Alex, *La psicología de Vygotsky*, Edit. Alianza, Madrid, 1990.
- Lapassade, Georges, *Grupos, organizaciones e instituciones*, Barcelona, Gedisa, 1999.
- Leer, Anne, *La visión de los líderes en la era digital*, Pearson educacion, México, 2001.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall y Pearson Educación, 2001.
- Kuhn, Thomas S., *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, 3º reimpresión Argentina, 1991.
- Lawrence y Lorsch, *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza y Janés Editores, 1987.
- Libro *85 años de la Cooperativa Obrera*, edición limitada, Bahía Blanca, 2005.
- Lopez, C. y Vago M., *Historia de la Cooperativa. 1920-1980*, Edit. Encestando, Bahía Blanca, Bs. As., 1988.
- Mailhiot, Bernard, *Dinámica y génesis de grupos*, Madrid, Ediciones Marova, 4º Edición, 1980.
- Mendez Alvarez, Carlos Eduardo, *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, Colombia, McGraw-Hill, 1995.
- Mitnik, Félix y Otros, *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*, Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2006.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, México, Coedición Alfaomega/ra-ma, 1990.
- Morin, Edgar; *Introducción al Pensamiento Complejo*, Editorial Gedisa, 2000.

- Moscovici, S., *Psicología Social. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*, Barcelona, Paidós, 1986.
- Pain, Abraham, *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*, Ediciones Juan Granica, Barcelona, 1996.
- Pain, Abraham, *Capacitación Laboral*, Buenos Aires, 1994.
- Pereyra, Diego, *Globalización, Hegemonía y Crisis*, Edic. Eudeba., 1° Edición, Bs.As, 1998.
- Petit, François, *Psicosociología de las Organizaciones*, Herder, Barcelona, 1984.
- Pilotti, Angel, *Testimonio de Vida*, 2005.
- Pinto Villa Toro, Roberto. *Proceso de Capacitación*, Editorial Diana, México. 1990.
- Pozo, Ignacio, *Aprendices y maestros*, Alianza, 1996.
- Pozo, Ignacio, *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid: Morata, 1989.
- Schein, Edgar H., *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.
- Schein, Edgar H., *Psicología de la Organización*, Prentice Hall, 3ra. Edición, México, 1993.
- Schlemensson, Aldo, *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Crisis y Conflicto en Contextos Turbulentos*, Edit. Paidós, 1998.
- Schvarstein, Leonardo, *Psicología Social de las organizaciones*, Ed. Paidós, Bs. As., 1992.
- Senge, Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, México, 1998.
- Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica. Como construir una organización inteligente*, Granica, Barcelona, 1995.
- Stiglitz, Joseph E., *El malestar en la globalización*, Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid: Taurus, 2002. 348 p., 9º Reimpresión Enero 2003 (Original: Globalization and its Discontents, 2002.)
- Schvarstein, Leonardo, *Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas*, Ed. Paidós, Bs. As., 1998.
- Senge, Peter, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Granica, SA, 1ra. Edición Mexicana, 1998.
- Serra, Roberto, *Estrategia, Conceptos fundamentales*, Editorial Coyuntura SAC, Bs. As., 2000.
- Sherman, A. y Col., *Administración de Recursos Humanos*, International Thompson Editores, 11ª Edición, México, 1999.
- Stake, Robert E., *Investigación con estudio de casos*, Madrid, Edic. Morata, 1998.
- Suarez, F. e Isuani, F., *Innovación en las Organizaciones*, Revista de Investigaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), 1988.
- Toffler, Alvin, *El cambio del poder*, Plaza & Janes Editores, SA, 1° Edición, España, 1990.

Tryphon, Anastasia y Vonèche, Jacques, *Piaget-vygotsky: la génesis social del pensamiento*, Paidós, Buenos Aires, 2000.

Ulrich, Dave, Recursos Humanos Champions. Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados, Editorial Granica, Buenos Aires, 1997.

Van der Zanden, J., *Manual de Psicología Social*, Buenos Aires, Paidós, 1986, Cap. 2.

Watzlawick, J., Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones, patologías y paradojas. Edit. Herder, 1989.

Wayne Mondy, R., y Noe, R., *Administración de Recursos Humanos*, Prentice-Hall, México, 1997.

Werther, W. Y Davis, H; Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 4º Edición, 1996.

Páginas principales consultadas.

www.adca.org.ar

www.adrha.org.ar

www.chetochine.com.br

www.cooperativaobrera.coop

www.disco.com.ar

www.prensamercosur.com.ar

www.rae.es - Real Academia Española.

www.wal-mart.com.ar

www.mecon.gov.ar

Periódicos Principales consultados:

La nación, www.lanacion.com.ar

Clarín, www.clarin.com

La Nueva Provincia, www.lanueva.com

Otras fuentes

Memoria y Balance, Ejercicios N° 91, 92, 93, 94 y 95.

Memoria y Estados Contables, Ejercicios N° 86, 87, 88, 89 y 90.

Revistas Familia Cooperativa, Edición bimestral Enero 1995 a Junio 97, y mensual desde Julio 97 a Diciembre 1998.

Ley de Cooperativas N° 20.337, Intercoop Editora, 1997.

Discos compactos:

- "Retailing en la Argentina: de la Hiper-Nación a la Hibernación", ACNielsen, Agosto 2001.

- “Encuesta a clientes de supermercados en Bahía Blanca”, ACNielsen, Agosto 2001.
- “Enfrentando con éxito a las cadenas multinacionales de supermercados. Estrategias Comerciales y Principios Cooperativos. Presentación realizada por el Cr. Rodolfo Zoppi en el Taller de Consumo realizado en Puerto Rico (2000).

Historial de Pasantes. Listado suministrado por la Gerencia de RR.HH.

Informe de Actividades Anuales de Capacitación. Bibliorato suministrado por el Área Capacitación y Desarrollo.

Informe “Programa de Capacitación 1999”, suministrado por el Área Capacitación y Desarrollo.

Formulario 931 de presentación de la nómina de personal ante la AFIP. Detalle suministrado por el Área Administración de Personal.

Camacho, Kemly, *Gestión del Conocimiento para el desarrollo sostenible: elementos para una discusión latinoamericana*". Material de la videoconferencia que realizara el 5-9-07, suministrado posteriormente por la UNS.

Asociación Argentina de Marketing, Comisión Canales de Distribución, *La estrategia competitiva de los canales de distribución*, reunión organizada en el Círculo de Oficiales de Mar, Buenos Aires, 11 de Setiembre de 1997.

Masón, Rubén A., "*Jornadas Internacionales sobre Economía Social – Integración Regional de Entidades de Economía Social – Estrategias del sector*", transcripción de su exposición realizada en la Casa de la Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Marzo de 1999.

ANEXOS

- Actividades de Capacitación 1997-1999.
- Plan de Desarrollo planteado en 1974.
- Capacitación a Encargados de Sucursal (1998)
- Carta abierta a Wal-Mart
- Compromiso Público
- Revista Familia Cooperativa
- Los orígenes del Cooperativismo de Consumo
- Cuestionario para la Gerencia de Recursos Humanos
- Cuestionario para el personal jerárquico.
- Valores y Principios de una Cooperativa