

## Capacitación a Encargados de Sucursal (1998)

Este documento busca reseñar la capacitación generada para todos los Encargados de sucursal que tuvo la oportunidad de diseñar y dictar, y que constituyó una de las primeras acciones de formación planificadas estratégicamente por la Gerencia de Recursos Humanos para contribuir a la profesionalización de quienes conducían los Supermercados, Depósitos y Centros de Producción, ubicados en Bahía Blanca como en la zona.

Como en otros casos, el Gerente General realizó la apertura de la actividad de capacitación, transmitiendo un fuerte mensaje relacionado a la necesidad de estar capacitados para adelantarse a los nuevos desafíos que enfrentaba la Cooperativa a partir de la llegada de nuevos competidores a Bahía Blanca.

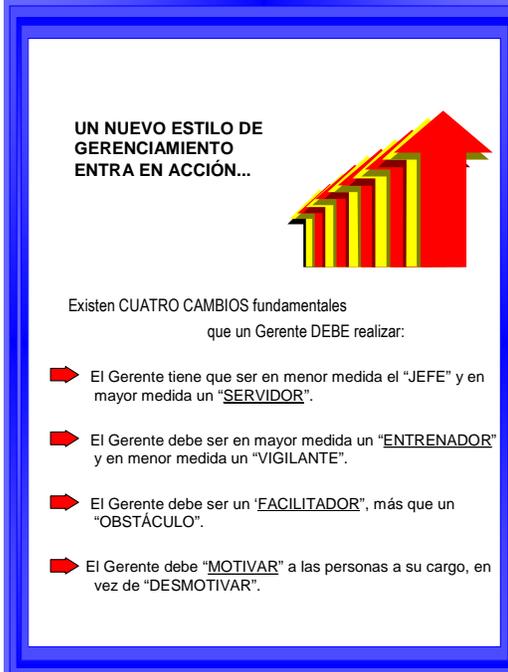
Los temas de cada módulo de esta actividad de capacitación a Encargados de Sucursal fueron los siguientes:

*Módulo I - Fundamentos del Gerenciamiento: Conceptos básicos. El enfoque de Sistemas aplicado al análisis de la organización ó sector de trabajo. Las Funciones Gerenciales. Establecimiento de Objetivos. Técnicas de Planeamiento y Control de operaciones.*

*Módulo II - Gerenciamiento del Tiempo en el Trabajo en Equipo: Importancia de la estructuración del tiempo. Influencia del Temperamento en la administración del tiempo. El papel de la Comunicación eficaz. La Delegación de tareas como fundamento del logro de resultados del equipo. Técnicas para analizar los tiempos del Equipo.*

*Módulo III - Motivación y Liderazgo. El proceso de la Motivación. Teorías de la motivación humana. Estilos de motivación personal. Conceptos de Liderazgo. Liderazgo Situacional*

En particular, en todos los grupos fue muy relevante la discusión de una diapositiva que evidenciaba el cambio gradual que se estaba experimentando respecto a la naturaleza del nuevo gerenciamiento.



**UN NUEVO ESTILO DE GERENCIAMIENTO ENTRA EN ACCIÓN...**

Existen CUATRO CAMBIOS fundamentales que un Gerente DEBE realizar:

- ➡ El Gerente tiene que ser en menor medida el "JEFE" y en mayor medida un "SERVIDOR".
- ➡ El Gerente debe ser en mayor medida un "ENTRENADOR" y en menor medida un "VIGILANTE".
- ➡ El Gerente debe ser un "FACILITADOR", más que un "OBSTÁCULO".
- ➡ El Gerente debe "MOTIVAR" a las personas a su cargo, en vez de "DESMOTIVAR".

## Carta abierta a Wal-Mart

Diario La Nueva Provincia, Jueves 18 de Septiembre de 1997.

# CARTA ABIERTA A WAL-MART

Bahía Blanca, 18 de septiembre de 1997

Después de abrir locales en México, San Pablo y Buenos Aires, Wal-Mart llega a Bahía Blanca intentando conquistar un espacio en el mercado.

Aquí conservamos costumbres y actitudes de vida que ya no son comunes en las grandes urbes. Todos nos conocemos y estamos intensamente comprometidos con el futuro de nuestra ciudad y la zona.

A quienes integramos la COOPERATIVA OBRERA - asociados, dirigentes y empleados- nos estimula la competencia, que ejercemos dentro de los límites que impone la ética comercial, garantizando la calidad de productos y servicios, no fijando precios por debajo del costo y cumpliendo estrictamente las obligaciones impositivas, previsionales, aduaneras y laborales.

Nuestra entidad, con una historia de casi ocho décadas de permanente modernización y reinversión en la región al servicio de los consumidores, que son sus auténticos dueños, enfrenta este nuevo desafío comercial confiando en una competencia leal.



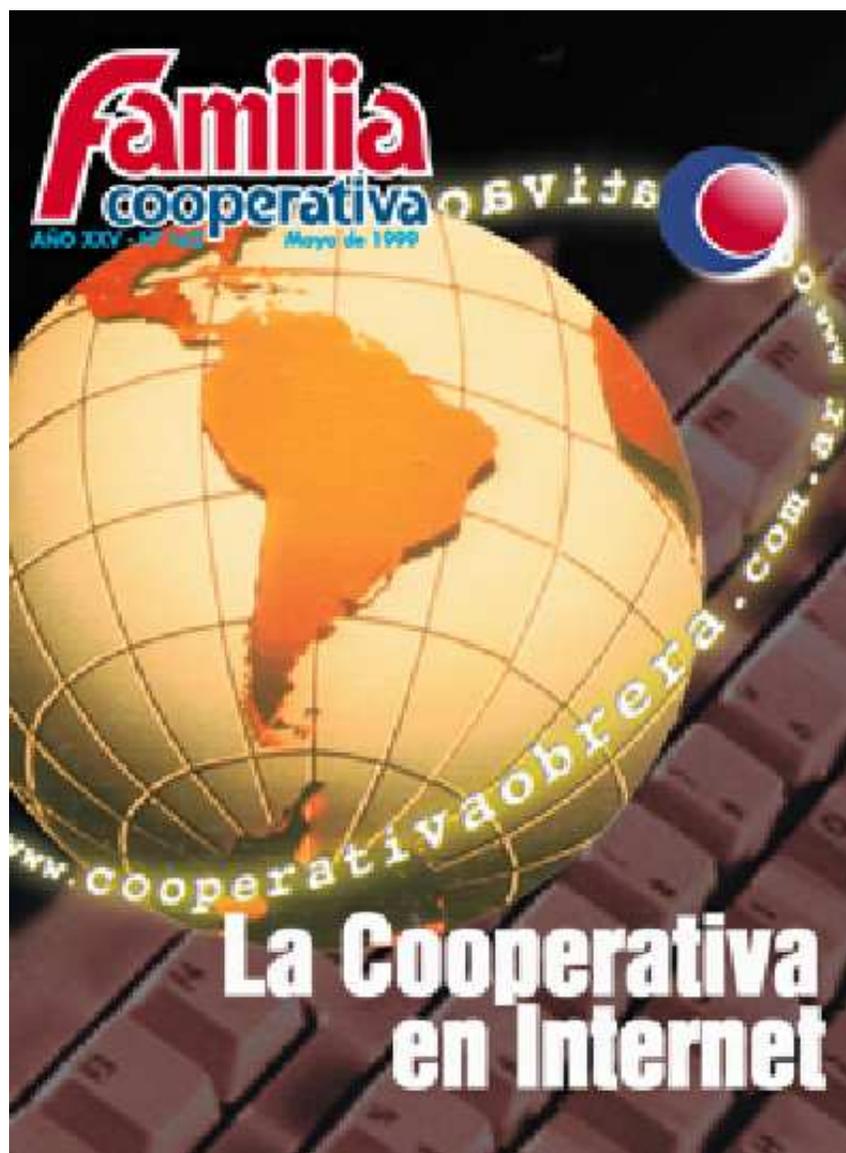
*Desde 1920 en defensa del consumidor*

## **COMPROMISO PUBLICO**

La Cooperativa se encuentra afianzada en su identidad Cooperativa, y consolidó en 1997 su compromiso público de ser una empresa social que desde 1920 está en defensa de los consumidores, incorporando en consecuencia y junto a su título, la siguiente comunicación que se transmitiera a la comunidad donde la Cooperativa estaba radicada por distintos canales y formatos.

1. Garantizar permanentemente el precio justo en beneficio del consumidor y en protección de acciones comerciales desleales.
2. Desarrollar productos de marcas propias que favorezcan la economía familiar.
3. Acercar sus sucursales a los lugares donde vive la gente, facilitando la compra en los distintos barrios y localidades de la región, para respetar el sentido de pertenencia de los vecinos.
4. Controlar la calidad de los productos que comercializa y priorizar la preservación del medio ambiente, contribuyendo de tal modo a la buena salud de la población.
5. Atender con mayor calidez y genuino interés las necesidades y aspiraciones de los consumidores.
6. Reafirmar su identidad de empresa nacional en manos de los propios consumidores y fomentar el ingreso de nuevos asociados como estímulo a la participación democrática.
7. Reinvertir en la región y dar preferencia en su abastecimiento a productores locales.
8. Observar una conducta transparente y ética, cumplimiento con todas las obligaciones laborales, impositivas, comerciales y aduanera.
9. Promover y realizar actividades sociales, educativas, culturales y de bien público.
10. Defender los derechos del consumidor, sosteniendo al ser humano como centro y destinatario de la actividad económica.

Tapa de la Revista *Familia Cooperativa*, Mayo de 1999.



## ***Los orígenes del Cooperativismo de Consumo***

La institución que universal e indiscutiblemente es considerada el inicio del cooperativismo contemporáneo, es la “Rochdale Equitable Pioneers Society“, donde tomaron forma los principios de los llamados Justos Pioneros de Rochdale, que marcaron uno de los hitos más importantes dado los logros y



13 de los pioneros de Rochdale

aportaciones que establecieron a partir de su fecunda práctica cooperativa. Durante el año 1844, veintiocho tejedores muy pobres de las fábricas de Rochdale que se habían quedado sin trabajo a raíz de una huelga por mejores salarios, decidieron reunirse para estudiar lo que más conviniera para mejorar su dramática situación. Así fue como formaron la primera Cooperativa de Consumo, aportando un pequeño capital de 28 libras, a razón de dos o tres peniques semanales por cada uno de los tejedores, con lo que pudieron fundar un pequeño almacén bajo la denominación de Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale.

En la actualidad, en reconocimiento a su importancia, esos inolvidables tejedores son considerados en el seno del Movimiento Cooperativo, como los pioneros del Cooperativismo Mundial, pues para administrar aquel pequeño almacén establecieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito, que aún en nuestros días (con las actualizaciones periódicas a los nuevos tiempos que ha ido realizando la Alianza Cooperativa Internacional) tienen vigencia fundamental: son los llamados “Principios de Rochdale” o “Principios Cooperativos”.

El Cooperativismo se fue expandiendo en el mundo en forma incesante, con los éxitos y fracasos de un formato organizativo joven, sujeto a los vaivenes de las economías mundiales y de los países a las que pertenecieron.

En nuestro país, la cooperativa "El Hogar Obrero" ha sido el máximo exponente del Cooperativismo de Consumo. Fundada en 1905 por un grupo de 19 visionarios orientados por el Dr. Juan B. Justo, alcanzaba dimensiones sorprendentes. Con cerca de 2 millones de asociados, era la mayor empresa del país en un sector de la economía tan significativo como la distribución de productos de consumo masivo. Sus 300 bocas de venta, esparcidas a lo largo y a lo ancho de la geografía argentina, cumplían -fundamentalmente- una inestimable función social. Un acelerado desarrollo sobre bases económicas endebles previsto por sus dirigentes, el financiamiento de inversiones fijas con fondos de muy corto plazo, sumado al episodio de la hiperinflación y el recordado Plan Bonex, generaron su estrepitosa caída.

## **Cuestionario para la Gerencia de Recursos Humanos.**

### ***Pregunta General***

¿Cual fue el rol que tuvieron la Gerencia de Recursos Humanos y el Área Capacitación y Desarrollo en las políticas de capacitación desplegadas entre 1995 y 1999? Tener en cuenta las siguientes etapas del proceso de capacitación:

- a) **Diagnóstico y la detección de Necesidades de Capacitación**, realizado a través de las evaluaciones de desempeño, observaciones, cuestionarios, solicitudes de Gerentes, entrevistas, reuniones, tendencias de expansión o modernización de la empresa, necesidad de mejora en la producción, existencia de dificultades con el personal de conducción, y otros medios.
  - b) **Toma de decisiones** relacionadas a métodos (en el puesto, clase, conferencia, taller, casos, lectura, dramatización, autodirección), destinatarios (teniendo en cuenta sólo el personal jerárquico), objetivos, temática, lugares, tiempos, docentes, y otros recursos audiovisuales, manuales, equipos o herramientas.
  - c) **Implementación y ejecución de la capacitación**, teniendo en cuenta el *grado de ajuste* del programa a las necesidades de la empresa, la calidad y cuidado en el *material de enseñanza*, el *apoyo* de Gerentes, Jefes y Encargados, y la calidad y preparación de los *instructores*.
  - d) **Evaluación de resultados y control de adquisición de aprendizajes**, evidenciado *a nivel empresarial* (eficacia, eficiencia, imagen, clima, relaciones con empleado, inclinación a la innovación) *a nivel de Recursos Humanos* (rotación, ausentismo, mejora en las habilidades, conocimientos y/o actitudes), y *a nivel de las tareas y operaciones* (productividad, calidad productos y servicios, reducción de accidentes, roturas y quejas).
  - e) **Retroalimentación**. Información resultante del análisis de los pasos anteriores, tales como identificar nuevas necesidades de capacitación, modificación de futuras decisiones relacionadas a la capacitación, nuevas formas de implementar y ejecutarlas, y diferentes maneras de evaluar sus resultados.
1. Relacionado a la pregunta anterior:
    - 1.1. ¿Quiénes cree que fueron los principales *hacedores* de esas políticas?
    - 1.2. ¿En qué medida cada una de las etapas anteriores estuvo centralizada en Recursos Humanos, y en qué medida en la línea?.
    - 1.3. ¿En qué medida la Gerencia General u otras instancias superiores participaron en cada una de esas etapas?.
    - 1.4. ¿Qué actividades considera fueron las más y menos adecuadas a las circunstancias?.

- 1.5. ¿Cuáles fueron los principales cambios en las *etapas* de capacitación, observados a partir de la inminente llegada de la competencia?
2. ¿Qué considera que comenzó a exigir la máxima conducción de la Cooperativa a su personal jerárquico, a partir del arribo de los competidores internacionales a Bahía Blanca?
3. En relación a los fondos económicos y otros recursos para sostener las actividades de capacitación durante esos años, ¿cuál fue la demanda y cual la respuesta desde la Gerencia General u otras instancias superiores?.
4. ¿Considera que fue un *gran cambio* en la política de capacitación de Cooperativa? ¿Por qué?.
5. ¿En qué medida considera que existió consenso (o conflicto) en quienes implementaron la nueva política de capacitación (no en quienes la decidieron), es decir, en el nivel gerencial y jefaturas de Recursos Humanos, en la Gerencia General y en la máxima conducción de las otras Gerencias implicadas?.
6. ¿Qué características tuvieron las personas encargadas de implementar la política de capacitación? ¿Considera que la comunicación a nivel horizontal y vertical era abierta entre los empleados de nivel jerárquico?, ¿tenían un margen de discrecionalidad alto para tratar con personas ajenas a la organización?, ¿tenían acceso a una comunicación formal o informal con quienes decidían las políticas?.
7. En relación con la pregunta anterior, ¿qué actitudes tuvieron las personas encargadas de implementar la política de capacitación? ¿Conocían su intencionalidad y objetivos? ¿Aceptaron, rechazaron o tuvieron neutralidad en su respuesta?, y en el caso de las dos primeras, ¿de qué intensidad fue?.
8. ¿Cómo considera que fue realizada la *comunicación de objetivos de capacitación* durante esos años? ¿Quién la realizaba? ¿Qué medios se utilizaron?.
9. Finalmente, ¿cuáles fueron las instituciones u otras organizaciones donde la Cooperativa encontró apoyo para la capacitación de su personal jerárquico en la época bajo estudio, y cuáles sorprendieron por su ausencia o negativa de colaboración?. En particular, ¿cuál fue el rol del Estado en sus tres estamentos respecto a la capacitación del personal jerárquico de Cooperativa, así como en lo referente a orientar preventiva o correctivamente frente a ese desafío, o financiar o subsidiar total o parcialmente alguna actividad de capacitación?

## **Cuestionario para el personal jerárquico.**

1. ¿Cómo se fueron dando los hechos que confluieron en el arribo de Wal-Mart y Disco en Bahía Blanca? ¿Cómo se vivenciaron en general? ¿y en su caso en particular?
2. ¿Cuáles fueron las Gerencias, Áreas, Sectores, Sucursales, Depósitos o Centros de Producción que considera mejor reaccionaron - o se anticiparon - ante la nueva realidad? ¿Por qué? ¿Recuerda hechos concretos?
3. ¿Que observó respecto al comportamiento general de los Gerentes, Jefes de Áreas Administrativas y Encargados de Sucursal ante el inminente arribo de la instalación de las cadenas Wal-Mart y Disco en Bahía Blanca?.
4. ¿Qué considera que comenzó a exigir la máxima conducción de la Cooperativa a su personal jerárquico, a partir del arribo de los competidores internacionales a Bahía Blanca?
5. Como Personal Jerárquico, ¿se sintió consultado? ¿Participó en algún evento, reunión o grupo de mejora, entre otras posibles participaciones?.
6. ¿Notó algún cambio en el personal jerárquico y superior, respecto a la manera de adquirir conocimientos o aprender?
7. En particular, qué observó relacionado a la capacitación de este nivel jerárquico:
  - ¿La recibían sin solicitarla? ¿o la solicitaban?
  - ¿Cuál fue su caso?
  - Según su opinión, ¿cuáles fueron las capacitaciones que resultaron más efectivas para preparar al personal jerárquico para este arribo?, ¿cuáles no lo fueron?
8. ¿Qué papel jugó el aprendizaje autodirigido?
9. ¿Qué cambios percibió en la política general de RR.HH. en el período 95-99, así como en años subsiguientes? ¿Y en la política de Capacitación?.
10. Relacionado con la consulta anterior, para Ud., ¿qué políticas o actividades de capacitación fueron acordes a la realidad que le presentaba la globalización al personal jerárquico de Cooperativa, y cuáles no tuvieron efecto?.

11. Desde el punto de vista de las políticas de capacitación, ¿cuáles fueron las decisiones principales que se tomaron para hacer frente a este arribo, y cuáles cree que fueron sus principales representantes o hacedores de esas políticas?.
12. ¿Qué cree que le exigió a la gestión de cada personal jerárquico de Cooperativa, este arribo de competidores internacionales?
13. ¿Cree haber desarrollado algún conocimiento, habilidad o competencia laboral específica en el período 95-99? ¿De qué tipo? ¿Cuándo fue y bajo qué circunstancias?.
14. Relacionado a la consulta anterior: probablemente todo el personal jerárquico no se adecuó en su momento a las nuevas circunstancias. ¿Por qué motivo cree que pudo haber sido?, y ¿Cuál era la relación que puede establecer entre esta falta de adecuación con las políticas internas de capacitación?
15. ¿Comenzó a circular algún libro, video u otro material, tanto en el área bajo su responsabilidad como en otras áreas o sectores? ¿Era obligatoria la lectura?

## Valores y Principios de una Cooperativa

La identidad cooperativa ha quedado definida a través de la Declaración aprobada el 23 de setiembre de 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional en la ciudad de Manchester (Inglaterra) durante su Congreso del Centenario.

Una **cooperativa** es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y control democrático.



### Valores

Las cooperativas están basadas en los valores de autoayuda, Autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los asociados de una cooperativa creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Los **principios cooperativos** son un conjunto de normas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

#### **Primer Principio: Adhesión voluntaria y abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociado, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

#### **Segundo Principio: Control democrático de los asociados**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los asociados. En las cooperativas de base los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado, un voto) y las cooperativas de otros niveles también están organizadas de manera democrática.

#### **Tercer Principio: Participación económica de los asociados**

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y lo controlan democráticamente. Como mínimo una parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Por lo general los asociados reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Los asociados asignan los excedentes para uno o más de los siguientes propósitos: desarrollar su cooperativa, posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales por lo menos una parte debe ser irrepartible; beneficiar a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y apoyar otras actividades aprobadas por los asociados.

#### **Cuarto Principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus asociados. Si realizan acuerdos con otras organizaciones, inclusive gobiernos, o consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

**Quinto Principio: Educación, capacitación e información**

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, gerentes y empleados, para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de las mismas. Ellas informan al público en general –especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión– acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

**Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Séptimo Principio: Preocupación por la comunidad**

Las cooperativas trabajan por el desarrollo sustentable de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus Asociados.

***Fuentes***

Revista Familia Cooperativa, Nro 260, Julio 2007.

Página web: [www.cooperativaobrera.coop](http://www.cooperativaobrera.coop)