

# LA COMUNICACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y  
DE LA SALUD

LICENCIATURA EN COOPERATIVISMO Y MUTUALISMO

**AUTOR**

**TÉCNICA EN COOPERATIVAS**

**PAOLA ACOSTA**

**LEGAJO 1254/10**

**DIRECTORA DEL TRABAJO**

**LIC. MARIA EUGENIA DE MICHELI**

**INDICE**

Introducción	2
Tema	3
Fundamentación del tema	3
Planteo del problema	3
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Universo de estudio	4
Unidades de análisis	4
Marco teórico	5
Metodología de la investigación	24
Presentación de los casos	28
CT IdeAAr Ltda	28
CT Prisma Ltda	38
CT Que! Pizza y Empanadas Ltda	48
CT Coopar Consultora Ltda.	54
Resultados	60
Recomendaciones	64
Anexo	70
Bibliografía	73

## I. Introducción

Las cooperativas de trabajo son el modelo con mayor presencia cuantitativa dentro del movimiento cooperativo, actualmente encontramos 4.365 cooperativas de trabajo sobre un total de 8.618 empresas cooperativas.<sup>1</sup> Surgen como respuesta a los problemas de empleo e inclusión y por tal razón generan un vínculo de fraternidad, lealtad y camaradería entre los trabajadores asociados.

La comunicación, es una herramienta estratégica de posicionamiento y desarrollo organizacional. Su implementación, en los últimos años, se tornó fundamental tanto en empresas como en instituciones. El avance tecnológico, el uso de las redes sociales, la sociabilización de los medios de comunicación y la accesibilidad a la información, son característicos del siglo XXI. Hoy ninguna organización puede desentenderse de la importancia de la comunicación si quiere perdurar en este mundo dinámico.

Por medio del análisis de cuatro experiencias cooperativas, la investigación buscó analizar la postura de las organizaciones frente a la comunicación, es decir; evaluar cómo estas empresas se plantean y emplean las herramientas comunicacionales para lograr sus objetivos, examinado la comunicación interna y externa. Basando el análisis, en la importancia de repensar estrategias de comunicación, que sirven para posicionar, vender, integrar y fortalecer las organizaciones.

Partiendo de dos parámetros: cantidad de asociados y año de constitución, se seleccionaron cuatro cooperativas de trabajo, dentro de la ciudad de La Plata, a través de la implementación de herramientas metodológicas como encuestas y entrevistas, se persiguieron los objetivos propuestos en el presente trabajo

Esta investigación pretende brindar herramientas concretas que permitan a las cooperativas de trabajo lograr mejores resultados en términos de cohesión grupal y pertenencia, como así también, en términos de posicionamiento local y regional.

---

<sup>1</sup> Actualización Nacional de datos. Junio 2019. [www.argentina.gob.ar/inaes](http://www.argentina.gob.ar/inaes)

## **II. Tema**

La comunicación en las pequeñas cooperativas de trabajo

## **III. Fundamentación del tema elegido**

Como Técnica en Cooperativas, hace 11 años que ejerzo la docencia en el cooperativismo, y durante 5 años desempeñé funciones en el área de educación de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA) de la ciudad de La Plata, pudiendo desde ese espacio estar en contacto directo con las cooperativas de trabajo. La federación cuenta en la actualidad con 136 asociadas agrupadas en 12 provincias, distribuidas en todo el territorio de la República Argentina. Desde allí y a lo largo de sus 31 años de trayectoria se ha sostenido que la educación y la comunicación son los pilares de emancipación del cooperativismo de trabajo.

Debido a los avances tecnológicos, la conectividad, la aparición de las redes sociales y la velocidad con la que fluye la información, es imperioso que las cooperativas de trabajo entiendan la importancia de realizar un plan de comunicación para fortalecer sus canales de comunicación, tanto internos como externos, que les permita afianzarse y darse a conocer en un mundo capitalista que excluye a los pequeños actores invisibilizados.

Desde ese rol, y por medio del contacto directo con las cooperativas de trabajo, he podido visualizar sus problemáticas diarias, identificando la comunicación como falencia común de este tipo de cooperativas.

Por otra parte, desde mi condición de asociada a una cooperativa de trabajo de jóvenes profesionales, objeto de estudio del presente trabajo, puedo analizar las dificultades que se presentan por no contar con un plan de comunicación adecuado, que permita tanto fortalecer el grupo como así también posicionar a la empresa cooperativa.

De esta forma considero como un gran aporte, abordar esta temática, reconociéndola como elemental y estratégica para los tiempos actuales.

## **IV. Planteo del problema**

Las cooperativas de trabajo de pequeño tamaño (integradas entre 6 y 15 asociados) y con una antigüedad menor a los 10 años de trayectoria en la ciudad de La Plata, no emplean planes de comunicación adecuados, como ejes estratégicos de gestión y posicionamiento institucional.

## V. Objetivos

### V.I Objetivo general

Analizar la situación de las cooperativas de trabajo, de pequeño tamaño y con una antigüedad menor a los diez años, frente a la estrategia comunicacional.

### V.II Objetivos Específicos

- Investigar sobre los aspectos organizacionales de comunicación interna y externa
- Conocer la formación de los asociados en la temática específica
- Averiguar el grado de interrelación entre los órganos sociales de cada una de las cooperativas
- Analizar la estrategia comercial aplicada por las cooperativas

## VI. Universo de estudio

El universo de estudio son las cooperativas de trabajo conformadas entre 6 y 15 asociados, con matrícula vigente desde los últimos 10 años, con domicilio en la ciudad de La Plata, partido de La Plata, provincia de Buenos Aires; y que no se hayan constituido bajo resolución 3026.

Actualmente se encuentran vigentes en el padrón, según datos oficiales del INAES, 10 cooperativas de trabajo, bajo estas características. De las mismas se trabajó con 4 cooperativas representando el 40% del padrón, lo cual se considera una muestra representativa del total.

Las cooperativas seleccionadas son:

- Cooperativa de Trabajo Prisma Limitada – Matrícula Nac: 40.591
- Cooperativa de Trabajo IDEAAr Limitada – Matrícula Nac.: 48.939
- Cooperativa Coopar Consultora Cooperativa de Trabajo Limitada – Matrícula Nac.: 34.455
- Cooperativa de Trabajo Que Pizza! Limitada – Matrícula Nac.: 48.495

## VII. Unidades de análisis

Cada uno de los asociados a las cooperativas.

## VIII. Marco teórico

Se describen algunos parámetros sobre cooperativismo que serán tenidos en cuenta para poder realizar dicha investigación.

### ¿Qué es una cooperativa? según la Alianza Cooperativa Internacional ACI<sup>2</sup>

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización independiente, no gubernamental establecida en 1895 para unir, representar y servir a las cooperativas del mundo. La Alianza ofrece una voz global y foro de conocimiento, la experiencia y la acción coordinada para y sobre las cooperativas.

En 1995, la Alianza aprobó una Declaración sobre Identidad Cooperativa, que incluye en la definición de cooperativa, a los valores y los siete principios cooperativos; como se describe a continuación.

#### Definición

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente.

#### Valores

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad por los propios actos, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Conforme a la tradición de los fundadores, los miembros de las cooperativas creen en una serie de valores éticos, a saber, la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

#### Principios

Los principios cooperativos son pautas para que las cooperativas pongan sus valores en práctica:

---

<sup>2</sup> Alianza Cooperativa Internacional. *Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI*. INTERCOOP editora cooperativa Ltda. Buenos Aires. 1997. Página 22.

**1er principio: Adhesión voluntaria y abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de los miembros, sin discriminación de género, condición social, racial, política o religiosa.

**2do principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros que participan activamente en la definición de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, los miembros tienen iguales derechos de voto (un miembro equivale a un voto) y las cooperativas de otros niveles están igualmente organizadas de manera democrática.

**3er principio: Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen equitativamente a la constitución del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Generalmente, una parte al menos de dicho capital es propiedad común de la cooperativa. Los miembros suelen recibir una compensación limitada, cuando la hay, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Los miembros destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, eventualmente mediante la constitución de reservas, de las cuales una parte al menos debe ser indivisible, distribuir beneficios entre los miembros en proporción a las transacciones que éstos realicen con la cooperativa y brindar apoyo a otras actividades aprobadas por los miembros.

**4º principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros. Cuando celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o aumentan su capital gracias a fuentes externas, lo hacen con arreglo a condiciones que permiten a sus miembros conservar el control de manera democrática y preservar su autonomía cooperativa.

**5º principio: Educación, capacitación e información**

Las cooperativas ofrecen educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados de manera que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Ofrecen información al público en general,

particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

### **6º principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros con mayor eficacia y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando unidas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **7º principio: Interés por la comunidad**

Las cooperativas trabajan en post del desarrollo sostenible de sus comunidades aplicando políticas adoptadas por sus miembros.

### **La cooperativa de trabajo<sup>3</sup>**

*“Una cooperativa de trabajo es una fuente de producción o de prestación de servicios gobernada, administrada y desarrollada únicamente por sus asociados trabajadores, obreros, técnicos, administrativos o profesionales. Desde la óptica reglamentaria de las cooperativas de trabajo (como condición para permanecer en ella y participar de su vida institucional) los asociados tienen que aportar su trabajo en forma personal.”<sup>4</sup>*

Están constituidas por trabajadores que unen sus fuerzas de trabajo, con el objetivo de llevar a cabo un emprendimiento productivo que genere recursos para su propio sustento.

En su carácter de asociado, es dueño de la empresa pero debe cumplir su rol de trabajador para llevar adelante la misma.

Su evolución esta en relación directa a los distintos periodos de crisis económicas, como lo fuera en su inicio histórico en que los trabajadores excluidos del sistema por la revolución industrial y el advenimiento del sistema capitalista, se unen para formar sus propias empresas bajo la base del espíritu de solidaridad colectiva característico del movimiento cooperativo.

En esta empresa de economía solidaria se marcan más las diferencias con otro tipo de empresas generadas por el capital aportado por sus socios.

---

<sup>3</sup> Acosta, De Nicola, Merli. Dossier Modelos Cooperativos. FECOOTRA - CECOOP – Centro de Educación y Capacitación Cooperativa. La Plata. 2013

<sup>4</sup> Leonor Ocampo, Leonor. *El cooperativismo como eje transversal de la educación*. Página 124



## Características

Las cooperativas son entidades autónomas, no pueden trabajar con exclusividad para una sola empresa o para el Estado, porque de esta manera se estaría desvirtuando el espíritu de la ley.

Las personas que constituyen la cooperativa de trabajo lo hacen en su doble rol de dueños y trabajadores, cada uno de los asociados aporta su propia fuerza de trabajo para llevar adelante el emprendimiento, por lo tanto, no existe el empleado en relación de dependencia.

A este tipo de cooperativas se las autoriza a que se constituyan con menos de 10 asociados (de seis a nueve). Esto lleva a que pueda pasar por alguna circunstancia (aumento temporario de trabajo o ausencia prolongada de algún asociado) que la cantidad de asociados no alcance para cumplir compromisos asumidos, para lo cual se autoriza la contratación de personal por un tiempo determinado. Expirados los plazos que se especifican por resolución del INAES, la entidad no podrá seguir valiéndose de los servicios de los trabajadores no asociados, salvo que estos se incorporen a la misma como socios. Con estos empleados la cooperativa tiene la obligación de cumplir con las leyes laborales formalizando un contrato. Finalizado el contrato que determinó su incorporación, el empleado cesa en la cooperativa no correspondiéndole indemnización.

Si en forma reiterada la cooperativa necesita incorporar empleados, está evidenciando signos de que su nivel de producción permite la incorporación de nuevos asociados, apertura que deberá realizarse para no desvirtuar los valores y principios cooperativos.

El vínculo jurídico entre el asociado y la cooperativa de trabajo es de naturaleza asociativa y está exento de toda connotación encuadrado en el derecho laboral. Sin embargo, a pesar de que no existen lazos de dependencia, la cooperativa debe brindar a sus asociados los beneficios de la seguridad social.

En las cooperativas se habla de excedente, no de ganancias. En este tipo de cooperativas el tratamiento que se le da al mismo difiere en algunos aspectos. En el resto de las cooperativas, cuando se presenta el balance, los asociados conocen cuanto es el monto del excedente repartible, sobre el que harán la retención del 15% que marca la ley y con el excedente disponible, se realizara la distribución entre los asociados o se le dará el destino que la asamblea decida o esté establecido en su estatuto.

En el caso de las cooperativas de trabajo, el asociado necesita contar con anticipo de retorno en forma quincenal o mensual, para hacer frente a su propio sustento, por lo tanto

la retención del 15% se realiza siempre antes de disponer del excedente para distribuir entre los asociados, y el monto a distribuir lo establecen los mismos, conforme por lo general a lo que tienen estipulado en su reglamento interno.

En este aspecto es muy importante el grado de cohesión interna que se logre en la cooperativa, ya que lo que se retira como anticipo de retorno, no constituye un retiro fijo, se retira en la medida en que haya ingresos y se cubran primero las obligaciones.

Como cada cooperativa es una asociación voluntaria de personas, son sus asociados de común acuerdo los que establecen los criterios de distribución. En algunas cooperativas se reparten en proporciones iguales para todos los asociados independientemente de la tarea realizada, en otras en relación al trabajo, producción u horas efectivas de trabajo. Por lo general en las cooperativas reducidas, de seis a nueve asociados, donde se da una relación de horizontalidad más acentuada, y en especial en los primeros años de funcionamiento, se elige el primer criterio para evitar conflictos de relaciones internas. Pero en las cooperativas que cuentan con muchos asociados, es conveniente establecer otros criterios de distribución, teniendo en cuenta la concientización de los asociados en los valores de igualdad y equidad del sistema cooperativo.

### **CICOPA – organización sectorial de la ACI<sup>5</sup>**

En el año 2005 en la asamblea general de la Alianza Cooperativa Internacional en Cartagena se aprueba la declaración mundial sobre el cooperativismo de trabajo asociado.

### **Consideraciones generales**

1. La humanidad busca de manera permanente la superación cualitativa de las formas de organizar el trabajo y se esfuerza por lograr cada día unas mejores, justas y más dignas relaciones de trabajo.
2. En la actualidad, los seres humanos realizan sus actividades laborales bajo tres modalidades básicas: a) de manera independiente, quedando en este caso determinados por sus propias capacidades y auto-regulación; b) en forma dependiente asalariada, bajo la continuada subordinación a un empleador que se limita a reconocerle una remuneración producto de negociaciones individuales o colectivas; o c) bajo una tercera forma, la del trabajo asociado, donde el trabajo y la

---

<sup>5</sup>CICOPA. *Declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado*. 2004. Página 1. [www.cicopa.coop](http://www.cicopa.coop)

gestión se realizan conjuntamente, sin las limitaciones propias del trabajo individual ni exclusivamente bajo las reglas del trabajo asalariado dependiente.

3. Dentro de las modalidades del trabajo asociado, el organizado por intermedio de las cooperativas es el que más desarrollo e importancia alcanza actualmente en el mundo y está estructurado en base a los principios, valores y métodos de operación que tienen las cooperativas a nivel universal y que están consagrados en la Declaración sobre Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), acordados en el marco de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), e incluidos en la Recomendación 193/2002 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la Promoción de las Cooperativas.
4. Las cooperativas de trabajo asociado tienen el compromiso de regirse por la Declaración sobre Identidad Cooperativa antes indicada. Además, se hace necesario definir a nivel mundial unos caracteres básicos y reglas de funcionamiento interno que resultan exclusivos y propios de este tipo de cooperativas, teniendo en cuenta que estas tienen fines y propósitos específicos que son diferentes de los de las cooperativas de otras categorías. Esta definición permitirá una coherencia e identidad universal del cooperativismo de trabajo asociado, estimulará su desarrollo y producirá un reconocimiento mundial de la función social y económica que realiza en la generación de trabajo digno y sustentable, evitando también que se presenten desviaciones o indebidas utilidades.
5. Se requiere igualmente un pronunciamiento mundial sobre la importancia del cooperativismo de trabajo asociado, la promoción de las cooperativas de trabajo asociado y sus relaciones con las cooperativas de otras categorías así como con el Estado, las organizaciones internacionales, el mundo empresarial y los sindicatos. Este es necesario para garantizar el desarrollo y la promoción de las cooperativas de trabajo asociado, así como el pleno reconocimiento de su rol como actores en la solución de los problemas de desempleo y de exclusión social, y proponentes de una de las formas más avanzadas, justas y dignas de relaciones de trabajo, de generación y distribución de riqueza, y de democratización de la propiedad y de la economía.
6. Si bien CICOPA también integra cooperativas de artesanos individuales y otras formas empresariales cooperativas que atienden a los conceptos centrales de trabajo y producción, la presente declaración está dirigida a las cooperativas de trabajo asociado. Esto no impide que pueda ser utilizada y aplicada, en lo posible, por las cooperativas de usuarios que vinculen también como asociados y propietarios a sus trabajadores como una parte diferenciada de los otros miembros para que sus

intereses sean representados adecuadamente, así como también a todas las formas empresariales que otorguen un reconocimiento especial al trabajo humano y a los que lo ejecutan. Estas son las sociedades anónimas laborales que aplican beneficios de naturaleza cooperativa a sus trabajadores, y en general a todas aquellas empresas de carácter comunitario que además de brindar servicios de bienestar para sus miembros generan relaciones especiales de trabajo.

Por todas las consideraciones anteriores, CICOPA acuerda unánimemente la siguiente Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado.

### **I. Caracteres básicos**

A partir de la definición de cooperativa, de sus valores y sus principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), refrendada por la Recomendación 193 del 2002 de la OIT sobre la Promoción de las Cooperativas, las cooperativas de trabajo asociado acogen los siguientes caracteres básicos:

1. Tienen como objetivo crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza, para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores, dignificar el trabajo humano, permitir la autogestión democrática de los trabajadores y promover el desarrollo comunitario y local.
2. La adhesión libre y voluntaria de sus socios, para aportar su trabajo personal y recursos económicos, está condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
3. Por regla general, el trabajo estará a cargo de sus socios. Implica que la mayoría de las personas trabajadoras de una empresa cooperativa de trabajo asociado son socios trabajadores y viceversa.
4. La relación del socio trabajador con su cooperativa debe ser considerada como distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.
5. Su regulación interna se concreta formalmente por medio de regímenes concertados democráticamente y aceptados por los socios trabajadores.
6. Deben ser autónomas e independientes, ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y de gestión, y en la disposición y manejo de los medios de producción.

## II. Reglas de funcionamiento interno

En su funcionamiento interno, las cooperativas de trabajo asociado deberán tener en cuenta las siguientes reglas:

1. Compensar equitativamente el trabajo de sus socios, tomando en consideración: la función, la responsabilidad, la complejidad y la especialidad exigidas para los cargos, la productividad y la capacidad económica de la empresa, procurando reducir la diferencia entre las mayores y las menores compensaciones.
2. Contribuir al incremento patrimonial y al adecuado crecimiento de las reservas y fondos indivisibles.
3. Dotar los puestos de trabajo de aspectos físicos y técnicos para lograr un adecuado desempeño y buen clima organizacional.
4. Proteger a los socios trabajadores con adecuados sistemas de previsión, seguridad social, salud ocupacional y respetar las normas de protección en vigor en las áreas de la maternidad, del cuidado de los niños y de los menores trabajadores.
5. Practicar la democracia en las instancias decisorias de la organización y en todas las etapas del proceso administrativo.
6. Asegurar la educación, formación y capacitación permanente de los socios e información a los mismos, para garantizar el conocimiento profesional y el desarrollo del modelo cooperativo de trabajo asociado, y para impulsar la innovación y la buena gestión.
7. Contribuir a la mejora de las condiciones de vida del núcleo familiar de los socios trabajadores y al desarrollo sostenible de la comunidad donde viven.
8. Combatir el ser usado como instrumentos para flexibilizar o hacer más precarias las condiciones laborales de los trabajadores asalariados y no actuar como intermediarios convencionales para puestos de trabajo.

A continuación, habiendo descripto los conceptos a implementar sobre cooperativismo, complementaré el marco teórico con algunos parámetros comunicacionales que se implementarán en la presente investigación.

## LA COMUNICACIÓN

“La palabra comunicación viene de “poner en común”, de “comunidad”, de “colectividad”. Comunicarse es una actividad que las personas hacemos desde nuestro nacimiento. Es lo que nos permite vivir y relacionarnos con las demás personas.”<sup>6</sup>

Existen muchas definiciones y teorías de la comunicación y no es de interés de este trabajo profundizar sobre las mismas; pero si dejar en claro que la comunicación es entendida como un proceso de interacción dinámica en el que están en juego distintos componentes: un emisor, un receptor, un mensaje, un código, un canal y un contexto determinado, en donde se desarrolla este proceso; y en el que pueden existir ruidos que dificultan la comprensión del mensaje.

Para clarificar esto, retomaremos la definición de María Cristina Mata, donde hace referencia a que “tanto en la esfera de la emisión como en la de la recepción existe producción de sentido - y no mera transferencia de los primeros a los segundos- aun cuando ella sea desigual, no simétrica. Los emisores, en unas ciertas circunstancias, despliegan un conjunto de competencias que les permiten investir, dotar de sentido a ciertas materias significantes. Los receptores, a su turno, atribuirán un sentido a lo recibido y esa atribución, asentándose necesariamente en los posibles sentidos delineados en un discurso dado, se realiza también en virtud de unas determinadas condiciones de recepción, de unas ciertas competencias comunicativas que poseen esos sujetos. Ser receptor, en consecuencia, no es ser pasivo recipiente o mecánico decodificador. Es ser un actor sin cuya actividad el sentido quedaría en suspenso”.<sup>7</sup>

Para comunicarnos nos valemos de las palabras, las imágenes, los gestos, los silencios y los actos que hayamos aprendido en el marco de nuestra cultura, que serán interpretados por otra persona, en función de la historia, conocimientos y experiencias de ese otro sujeto.

### La Comunicación Institucional

Habiendo dejado en claro qué entendemos por comunicación, tenemos que contextualizar su rol dentro de la institución u organización.

En todas las organizaciones e instituciones entran en juego tres componentes que se integran en un proceso dinámico y transversal, ya que no se pueden pensar por separado uno de otro: identidad, imagen y comunicación corporativa.

<sup>6</sup> Molina Moreira, Luis Diego. *Comunicándonos en nuestras organizaciones*. Página 2

<sup>7</sup> Mata, María Cristina. *Nociones Para Pensar La Comunicación Y La Cultura Masiva*. Página 5.

“Podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”<sup>8</sup>.

La Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

La cultura corporativa es el alma de la Identidad Corporativa, lo que realmente es en este momento. “Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”<sup>9</sup>.

La filosofía corporativa, por su parte, es la mente de la Identidad Corporativa y representa lo que la organización quiere ser. “La Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa, y c) Los Valores Centrales Corporativos”<sup>10</sup>.

La “misión” es la definición de la organización sobre sí misma e indica “qué hace” la institución. La “visión” es la perspectiva que tiene la organización, hacia donde se dirigen como conjunto, e indica el rumbo hacia dónde va la organización. Los valores, por su parte representan el hacer de la organización, su forma de trabajar, de organizarse, e incluyen valores y principios profesionales.

Entendiendo que la Identidad Corporativa tiene como función autodefinir y a su vez diferenciar a la organización de otras, es que también abarca lo que distintos autores denominan “Identidad Visual” o “Imagen Visual”. Esta es definida como “los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización. Como signo, tienen carácter memotécnico y simbólico: actúan como estímulo recordatorio de la institución. Se manifiesta en forma lingüística (nombre) y visual

---

<sup>8</sup> Capriotti Peri, Paul. Branding Corporativo. **Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa**. Página 21.

<sup>9</sup> Capriotti Peri, Paul. Branding Corporativo. **Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa**. Página 26

<sup>10</sup> Capriotti Peri, Paul. Branding Corporativo. **Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa**. Página 26

(logotipo, símbolo, gama cromática). La identidad visual cumple la función de identificar, diferenciar, recordar y asociar los símbolos con la entidad corporativa”.<sup>11</sup>

La identidad visual plasma los atributos de la identidad corporativa (cultura y filosofía) en un nombre, un logotipo, un isotipo o símbolo, una tipografía y una gama cromática. El logotipo es la representación gráfica del nombre la organización y debe ser legible y pronunciable. El isotipo, por su parte es una figura icónica que representa gráficamente a la organización, y tiene como función que los receptores identifiquen a la organización a simple vista, por lo que debe ser una figura estable y distintiva que permita que el receptor reconozca a la organización. La gama cromática, es la paleta de colores elegidos para plasmar esa identidad visual y alcanza tanto la arquitectura de la organización como los soportes gráficos en general.

La identidad visual se aplica en soportes gráficos (papelería, folletería, tarjetas, sobres, publicaciones, memoria y balance, banderas, calcos, material para el punto de venta, etc.) y soportes paragráficos (arquitectura interiores y exteriores, decoración, equipamiento, indumentaria, señalización, transportes, envases y embalajes, diseño de productos, manuales de instrucciones, etc), para distinguir y posicionar a la empresa; así como también para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

A diferencia de la Identidad Corporativa, que tiene su eje en la organización, la imagen corporativa tiene su foco en el receptor. “La imagen de una empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”<sup>12</sup>.

La comunicación organizacional o corporativa, por su parte, atraviesa y relaciona estos dos componentes. La identidad e imagen corporativa se planifican, se crean, se comunican, se instalan o se modifican; a través de estrategias, técnicas y acciones de marketing y de prensa, que forman parte de la comunicación corporativa.

“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben

---

<sup>11</sup> Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. *Comunicaciones Públicas. El modelo de comunicación integrada*. Página 56

<sup>12</sup> Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Página 53



partir idealmente de la investigación, y a través de ellas se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación”<sup>13</sup>.

De esta concepción se dependen las dimensiones de la comunicación diferenciadas según el público al cual se dirigen, las que se conocen como comunicación externa y comunicación interna; pero que deben ser concebidas como un “todo” y se deben abordar integralmente en un plan de comunicación corporativa.

El diccionario de uso español señala dentro de las acepciones de público la de “conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que le da unidad”. Con lo cual la organización tendrá tantos públicos, como motivaciones tengan los distintos grupos para vincularse con ella.

La empresa debe identificar y conocer a los públicos a los que llega. Debe analizarse cada público en función de su posición con relación a la institución y la motivación que lo lleva a establecer vínculo con ella. La importancia y naturaleza de cada uno de los públicos que conforman el entorno de la institución determinarán la forma y la estrategia con que ésta se dirigirá a ellos.

Como bien se marca en el libro “Comunicaciones públicas, el modelo de la comunicación integrada”, la interpretación más o menos adecuada por parte de los públicos a los que se dirigen los mensajes, estará en relación directa con la pertinencia y adecuación de la estrategia de comunicación corporativa. De esto surge la importancia de conocer con cierta profundidad las características de los procesos de comunicación y las variables que intervienen en ellos a fin de diseñar estrategias adecuadas y eficaces.

La estrategia de comunicación elegida y las herramientas con que se desarrollará, dependerán del tipo de interacción que se establezca, es decir, si es masiva, grupal o personalizada. De esta manera, la comunicación corporativa, puede tomar distintas formas, todas complementarias entre sí y ninguna excluyente.

Es necesario pensar la comunicación en términos estratégicos, como un proceso que atraviesa distintas áreas y competencias de la empresa y, por lo tanto, se vuelve un engranaje fundamental que permite potenciar el funcionamiento general de la organización. En esto radica la importancia de la planificación estratégica de una institución.

---

<sup>13</sup> Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. Página 12

## La planificación

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática, explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro.”<sup>14</sup>

En este sentido, Caprotti afirma que “la comunicación corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente”<sup>15</sup>.

La realización de un plan de comunicación puede resumirse en cuatro etapas:

**Diagnosticar:** instancia de reconocimiento de la realidad y el contexto de la organización, para el cual habitualmente se aplica la matriz FODA.

**Planificar:** es el momento concreto de definición de estrategias según el análisis de reconocimiento de las virtudes, necesidades y problemas detectados. Incluye la identificación de los públicos a los que están destinados los mensajes, la definición de los objetivos de comunicación, el planteamiento de las estrategias, la selección de las acciones y técnicas de comunicación, la programación de las mismas y el presupuesto asignado.

**Ejecutar:** fase concreta en que las acciones previstas se realizan para lograr los resultados esperados.

**Evaluar:** supone medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de acuerdo con indicadores y en función de los resultados esperados.

A partir de la implementación de un plan de comunicación se pueden alcanzar objetivos como: generar coherencia entre lo que se hace y lo que se dice, posicionar a la empresa en el mercado, mejorar la imagen corporativa, medir y corregir estrategias de marketing, contribuir al cumplimiento de la misión a la luz de la visión, favorecer el acuerdo colectivo sobre el accionar de la organización, prever posibles crisis y tensiones institucionales,

---

<sup>14</sup> Matus, Carlos. *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Página 68

<sup>15</sup> Capriotti Peri, Paul. Branding Corporativo. *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Página 231

reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y optimizar los recursos disponibles, entre otros .

Es importante aclarar que el plan de comunicación, deberá estructurarse en acciones diferenciadas según al público que están dirigidas. En este sentido, el plan comprenderá estrategias y herramientas de comunicación externa e interna.

Igualmente, se debe tener en cuenta que, lo que los públicos perciben no se limita a lo que la empresa quiere transmitir, sino todo aquello que se relaciona con ella (sus acciones, lo que se dice de ella y a la experiencia previa de los públicos, entre otros factores). Esta es la principal razón por la que la comunicación institucional no puede ser un esfuerzo aislado, producto del voluntarismo o de una necesidad emergente (por ejemplo, una crisis o una fecha conmemorativa). Debe formar parte de un proyecto a mediano o largo plazo, estratégicamente coordinado con el resto de las comunicaciones y acciones de la institución.

Encontramos tres tipos de planificación que podemos realizar en las organizaciones<sup>16</sup>:

- Planificación normativa: se trata de una planificación cerrada, acabada, que nos indica de la “A” a la “Z” que deberíamos hacer para cumplir nuestro objetivo. Suele ser diseñada y ejecutada por un experto que define la estrategia y las acciones que se llevarán adelante.
- Planificación consultiva: se caracteriza por la obtención de datos a través de la consulta a distintos participantes e interesados. Los planificadores por medio de las consultas pretenden reducir la resistencia que puede generarse al ejecutar el plan.
- Planificación participativa: contempla la visión de todos los participantes del proceso. Se caracteriza por la participación activa de las personas en la elaboración del diagnóstico y la planificación, valiéndose de los distintos saberes y experiencias de los miembros de la organización.

### **Comunicación externa**

La comunicación externa es todo aquello que la empresa decide comunicar a sus públicos externos, a través de la implementación de diferentes herramientas comunicacionales, que incluyen prácticas de marketing, de prensa y de relaciones públicas.

---

<sup>16</sup> Enz, Angélica; Franco, Valeria; Spagnuolo. **Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa**. Asociación civil Comunia. Capital Federal. 2012.1ª edición. Páginas de la 74 a la 80

“La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”<sup>17</sup>.

Billorou en su libro “Las comunicaciones de marketing” hace referencia a esto y asegura que “en el plan de comunicación estratégica se incluyen todas las técnicas de comunicación existentes que deben realizarse desde la empresa; como publicidad, promoción, merchandising, relaciones públicas, de difusión periodística”<sup>18</sup>. En los últimos años también se ha incluido en este campo la Responsabilidad Social Empresarial.<sup>19</sup>

La planificación de la comunicación externa permite posicionar a la empresa en un mercado o en su entorno, a través de los distintos dispositivos que dan a conocer la identidad corporativa. La aplicación del logotipo, isologotipo, tipografía y gama cromática, en soportes gráficos y paragráficos; permitirá dar a conocer la empresa, instalar y/o mejorar la imagen corporativa, y a su vez difundir información a los públicos externos.

Muchas de estas acciones se llevan a cabo a través de la publicidad, que es el máximo componente del marketing. “Tradicionalmente se identifica la publicidad como la comunicación paga, no personal, que por medios publicitarios realizan las empresas comerciales, organizaciones o individuos que suscriben el mensaje publicitario”<sup>20</sup>.

También es importante seleccionar el tipo de discurso con el que las instituciones elegirán comunicarse: pueden emplear un discurso solemne o un tono coloquial, pueden emplear el diálogo franco o escudarse detrás de un monólogo distante. El tipo de discurso elegido las identificará de un modo dinámico: una especial forma de ser de la empresa las lleva a

---

<sup>17</sup> Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. Página 12

<sup>18</sup> Billorou, Oscar Pedro. *Las comunicaciones de Marketing*. Página 40

<sup>19</sup> “Bernardo Kilsberg (2009) asegura que las fuerzas sociales exigieron a las empresas que tomen responsabilidad por sus decisiones y que trasciendan su rol como generadoras de ganancias para atender a las demandas de la sociedad. En este sentido, el autor considera que los ciudadanos piden RSE y al hacer esto, demandan a las empresas que respeten los derechos de sus trabajadores, sean transparentes en su gobierno corporativo y hacia los consumidores, cuiden del medio ambiente, y se integren a los grandes temas que hacen al bienestar común.” Cafiero, Mariana Belén. *Una aproximación a la responsabilidad social empresaria en Argentina*. Memoria Académica FaHCE- UNLP. VI Jornadas de Sociología. La Plata. 2010. Página 5

<sup>20</sup> Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. *Comunicaciones Públicas. El modelo de comunicación integrada*. Página 212

elegir un tipo especial de discurso, pero a la vez ese discurso determina la forma en que la gente se vinculará con la institución.

La comunicación externa incluye también las acciones de prensa, que tienen como finalidad que la empresa pueda comunicarse con el público externo a través de los distintos medios de comunicación (masivos o de vinculación directa). Se mencionan a continuación una serie de herramientas de difusión que podrían implementar las organizaciones:

**Comunicado de prensa:** Un comunicado de prensa es un texto que se dirige a los periodistas con la intención de que sea publicado en los medios de comunicación y que aborda una información precisa y de interés para el público. El mismo debe ser claro, adecuarse a ciertos parámetros periodísticos y de redacción, puede incluir declaraciones y fotografías. Este comunicado puede o no ser publicado por el medio de comunicación al cual se envía, así como también puede ser editado por ese medio o periodista.

**Carpeta de presentación o Dossier:** Es un comunicado de prensa pero que está acompañado de documentación que refuerza y comprueba la información brindada. Del mismo modo que el comunicado, debe respetar una estructura periodística y su redacción debe ser clara. Al igual que los comunicados de prensa, pueden incluir fotografías que complementen la información.

**Solicitada:** Es una redacción similar al comunicado de prensa pero su principal diferencia radica en que la organización paga el espacio en el medio de comunicación, por lo que, además de difundir en primera persona el mensaje de la empresa; no puede ser editado por los medios de comunicación.

**Boletín informativo o Newsletter:** un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular (ya sea en papel o virtual) que puede contener una o más noticias. Se usa para difundir información de interés y puede ser distribuido a la comunidad, suscriptores directos, organismos públicos y privados, organizaciones sectoriales y otras entidades que puedan resultar afines a la institución. Los boletines pueden utilizarse para mantener a un grupo de usuarios interesados en un determinado tema, mantenerlos informados de ofertas y productos nuevos.

**Conferencia de prensa:** La conferencia es una operación de prensa organizada por la empresa para difundir una información. Puede utilizarse para realizar una presentación de la institución, un producto o servicio, o bien; para enfrentar una situación conflictiva. Se caracteriza principalmente por su carácter interactivo entre la empresa y los periodistas.

Generalmente los oradores exponen su posición para luego someterse a una ronda de preguntas.

**Video Institucional:** Herramienta audiovisual que presenta a la organización incluyendo su historia, principios, valores, productos o servicios. Puede o no incluir la voz de los protagonistas. Puede utilizarse en reuniones empresariales, conferencias, página web y redes sociales, etc.

**Comidas de prensa:** Sirven para presentar un producto o servicio de una manera informal, así como también para establecer o fortalecer vínculos con los periodistas, con el objetivo de que estos luego publiquen la información que la empresa envía.

Con la aparición de internet y las nuevas tecnologías, también aparecieron nuevas herramientas digitales que permiten a las empresas tener un vínculo directo con sus públicos externos. "Internet puede ayudar a cambiar los resultados de una compañía, consiguiendo nuevos clientes, descubriendo oportunidades de negocio, conociendo mejor a la competencia, o simplemente haciendo que sus clientes estén más satisfechos"<sup>21</sup>.

Las empresas pueden utilizar internet para darse a conocer, posicionarse, conocer mejor a los clientes, fidelizarlos, realizar investigación de mercado y rentabilizar su presencia en la red.

**Página web:** dentro del mercado globalizado es necesario contar con una herramienta que permita dar a conocer la empresa al mundo entero. La página web brinda presencia en internet, lugar de excelencia donde los consumidores y usuarios de servicios buscan satisfacer sus necesidades. A un accesible costo y con una estrategia diseñada, se otorga visibilidad y feed back con los distintos públicos de la organización, representando una gran herramienta de marketing. La página web debe ser sencilla, clara, alineada a la identidad visual de la empresa y actualizada. Es importante posicionarse dentro de los buscadores. Los principales beneficios son: credibilidad; expansión del mercado; posibilidades de crecimiento; interacción con los clientes y potenciales clientes; competitividad.

**Redes Sociales:** Las redes sociales en la actualidad son el lugar por excelencia en donde se encuentran los consumidores, por ello son una herramienta directa para posicionar y promocionar productos o servicios de una empresa. El correcto uso de las mismas,

---

<sup>21</sup> Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición. Capítulo 13. Inciso 2. Internet: el marketing se hace infinito.

<https://www.marketing-xxi.com/>

permite interactuar con los usuarios, comercializar productos o servicios y, a su vez, trabajar sobre la imagen corporativa; contribuyendo a largo plazo con los objetivos globales de la empresa.

Los principales beneficios del uso de las mismas son: ofrecen un potencial crecimiento para la empresa, permiten evaluar diferentes estrategias comerciales a través del vínculo directo, facilitan la segmentación del público y realización de estadísticas, permiten viralizar contenido, potencian la comunicación y el feed back con clientes y potenciales clientes, tienen un carácter global y generan gran cobertura social, permiten realizar publicidad a bajo costo, potencia la identidad de la empresa<sup>22</sup>.

### **Comunicación interna**

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>23</sup>

La visión del empleado dentro de la empresa ha cambiado con el tiempo y se ha dejado de pensar en el mismo como un simple engranaje, empezando a tomar relevancia una mirada integradora, de la cual surge la necesidad del intercambio y de repensar procesos basados en la retroalimentación entre todos los actores que conforman la organización, tomando la comunicación interna una gran importancia como herramienta estratégica. En el caso de las empresas cooperativas mucho más aún, ya que los asociados son todos dueños de la empresa, y deberán tener mayor conocimiento de lo que en esta sucede a la hora de tomar las decisiones en asamblea.

“La comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura”<sup>24</sup>.

El principal objetivo de la comunicación interna es motivar a los miembros de una organización, hacer que se organicen y enfoquen su trabajo, de acuerdo con los objetivos

---

<sup>22</sup> Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición » Capítulo 13. Inciso 7. Las redes sociales. <https://www.marketing-xxi.com/>

<sup>23</sup> Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. Página 12

<sup>24</sup> Brandolin, Alejandra; González Frígoli, Martín; y Hopkins, Natalia. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Página 19

éticos y productivos de la misma. La comunicación interna trabaja principalmente sobre la identidad corporativa, ósea la cultura, misión, visión y valores de la organización. “Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos. La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social”<sup>25</sup>.

La comunicación interna permite impulsar el trabajo en equipo, armonizar las acciones de la empresa, acallar rumores y mejorar la productividad a partir del conocimiento del rumbo de la empresa.

Las principales herramientas de comunicación interna que pueden implementarse son:

**Memoria y Balance social:** la memoria es un documento narrativo, con finalidad informativa, que describe la gestión del consejo de administración desempeñada dentro de un ejercicio económico. El balance social es un instrumento de comunicación, planificación y evaluación, que analiza el cumplimiento de los siete principios cooperativos. Desde la comunicación, permite mostrar el estado de situación de la cooperativa, dar a conocer la entidad, informar a los diferentes públicos y ser carta de presentación. Desde la planificación, permite diseñar estrategias y acciones tendientes a incorporar los objetivos sociales a los económicos y asignar un presupuesto y desde la evaluación, permite reflexionar y medir resultados, tanto dentro del ámbito interno, como del externo.

**Manual para trabajadores:** Da a conocer la historia de la empresa, misión, visión y valores; así como también puede incluir organigrama, estatuto y reglamento. Sirve para dar a conocer la identidad corporativa ante la incorporación de nuevos trabajadores a la organización.

**Cartelera:** Es un medio de comunicación muy efectivo siempre que se ubique en un lugar concurrido por los trabajadores y sea de fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas u otra información vinculada a la organización.

**Circulares:** Es un escrito sobre una información puntual, que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico,

---

<sup>25</sup> Brandolin, Alejandra; González Frígoli, Martín; y Hopkins, Natalia. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Página 28



carta, intranet, blogs, etc). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

**Correo electrónico:** El mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar.

**Videoconferencia:** Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.

**Eventos internos:** Comprenden las reuniones anuales, los encuentros deportivos y recreativos, las convenciones, los programas de intercambio, etc. Suelen ser acontecimientos motivadores y muy útiles para la integración del personal.

**Grupos de WhatsApp:** Son una herramienta de comunicación horizontal y vinculación directa, a través de los cuales se puede reforzar información brindada por otro canal, pero no deben ser implementados como la herramienta principal de la comunicación interna, ni debe abusarse de los mismos.

Es importante destacar que a la hora de evaluar la responsabilidad de la comunicación interna debe evaluarse el proyecto de comunicación global de la organización, al que debe integrarse y del cual la comunicación interna es parte.

La gestión de la comunicación interna requiere -como condiciones de bases- su integración a la dirección general de la empresa, la adopción de un enfoque global y la evaluación constante del clima interno. A partir de aquí debe encararse un plan que comprenda mínimamente las cuatro instancias del proceso de planificación.

## **IX. Metodología de la investigación**

El objetivo de la presente investigación fue avanzar sobre el conocimiento de un problema con el propósito de formular y desarrollar con mayor precisión ideas claras y aspectos más profundos, que posibiliten una investigación precisa. Esta investigación se encuadró dentro de un estudio exploratorio. En este marco, la investigación fue flexible como para permitir la consideración de números aspectos distintos del problema que se consideró.

Dentro de los objetivos del estudio exploratorio, se buscó presentar una idea general sobre el problema planteado, la gestión de la comunicación y su planificación dentro de las cooperativas de trabajo de pequeño tamaño y con una antigüedad menor a diez años,

ubicadas dentro de la ciudad de La Plata. Analizando cooperativas que presentaban aspectos similares en sus comportamientos, ubicación y características estructurales.

*Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos.*

*Roberto Hernández-Sampieri*

La presente investigación aplicó un enfoque cualitativo. “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio”.<sup>26</sup>

La elección y construcción de los instrumentos de recolección de datos indican la correspondencia del método con los datos que se buscan y la validez de la investigación. Se aplicaron instrumentos de recolección de datos primarios, como observación directa; encuestas y entrevistas. Estas herramientas sirvieron para obtener información sobre cada caso específico. Las entrevistas estuvieron semi estructuradas, apuntadas a enriquecer los aspectos marcados por las encuestas, generando un espacio distendido que permitió obtener una visión general de la empresa y su historia. El modelo de encuesta aplicada, fue un cuestionario de preguntas abiertas, estructurado en seis cuerpos de temáticas pensadas desde la mirada comunicacional. Las temáticas fueron: la empresa; asociados, comunicación institucional, comercial, articulaciones y capacitaciones. Las mismas permitieron tener información sobre la comunicación interna y externa de las cooperativas. La observación directa, fue por medio de las visitas a las cooperativas.

Asimismo, se utilizaron instrumentos de recolección de datos secundarios, análisis documental y análisis de contenido para respaldar la investigación. Sobre cada cooperativa en el análisis documental se analizaron estatutos, libros sociales de las cooperativas que así lo permitieron y notas periodísticas. Se realizó observación y análisis sobre la información que emiten las cooperativas en redes sociales, páginas web, blog donde participaron. Dentro del análisis de contenidos se analizó bibliografía de diferentes

<sup>26</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. Página 40.

autores en la temática específica. Sobre la misma se construyó el marco teórico de la presente investigación. En la revisión bibliográfica se halló que no se habían realizado investigaciones significativas en el área de interés.

Por medio de los instrumentos de recolección de datos se logró realizar un análisis de cada caso. Luego se aplicó la herramienta de diagnóstico y planificación FODA. La misma permitió obtener un estado de situación al momento estudiado y pensar diferentes propuestas de trabajo para mejorar la problemática planteada.

“Realizar diagnósticos en las organizaciones es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. Análisis FODA. Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc)<sup>27</sup> Estos talones de aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición

---

<sup>27</sup> Porter, M. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85

competitiva vulnerable. Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones".<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Talancón Ponce, Humberto. *Contribuciones a la Economía. La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Página

## X. Presentación de los casos

### Cooperativa de trabajo IDeAAr Limitada

Nombre: Cooperativa de trabajo IDeAAr Limitada

Matrícula nacional: 48939

Constitución: febrero del 2013

Domicilio: La Plata

Cantidad de socios fundadores: 11 asociados

Página web: [www.ideaar.com.ar](http://www.ideaar.com.ar)

### Presentación de la cooperativa

Desde los comienzos de la aviación, la Argentina estuvo a la vanguardia de esta industria. Las relaciones institucionales y políticas con países como Francia y Alemania dieron origen a un desarrollo aeronáutico de primer nivel, lo cual posicionó a nuestro país como una de las potencias mundiales en esta disciplina, hasta iniciados los años sesenta del siglo pasado. Aquí se desarrollaban, construían y volaban aeronaves de última generación, así como también los motores que las propulsaban. Luego de este apogeo, debido a la falta de apoyo y seguimiento a esta industria estratégica, la misma se fue desvaneciendo a lo largo del tiempo, hasta desaparecer casi por completo.

Afortunadamente, gracias al apoyo incondicional de muchas personas, la industria aeronáutica intenta renacer en el país. Es en este contexto que deciden crear la cooperativa, para dar vuelo a los sueños y ser parte del grupo de personas que desean ver el cielo argentino repleto de aeronaves, preferentemente fabricadas aquí.<sup>29</sup>

En el año 2011 un grupo de ingenieros aeronáuticos y estudiantes de dicha carrera, la mayoría de ellos vinculados laboralmente a la Universidad Nacional de La Plata, como profesores e investigadores de la facultad de Ingeniería Aeronáutica, comienzan a dar forma al proyecto de conformar una cooperativa de trabajo, idea que se había gestado en sus años de estudiantes.

---

<sup>29</sup> [www.ideaar.com.ar](http://www.ideaar.com.ar)

A través de su trabajo como investigadores, descubrieron la necesidad de generar un espacio que pueda articular con la facultad, para dar continuidad a aquellos proyectos que excedían el ámbito académico. Ellos explican que la facultad acompaña la investigación desde un aspecto de formación y perfeccionamiento profesional, pero que muchas veces los desafíos que nacen de esas investigaciones requieren ser llevados a la práctica, para generar nuevos aportes y que no se esfumen en el camino.

Es así, que el objetivo de la cooperativa es generar una estructura que pueda contemplar al grupo fundador pero también que pueda incluir a todos los estudiantes con ideas innovadoras, la cuales surgen durante el desarrollo de la carrera.

Luego de muchas idas y vueltas en la redacción del estatuto y el objeto social, los 11 socios fundadores lograron la inscripción en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), obteniendo su aprobación, bajo matrícula n° 48939, en el año 2013, dando así inicio y constitución a la cooperativa, con domicilio legal en calle 6 n° 399 piso 2 Dpto B, de la ciudad de La Plata.

Así es como nace IDeAAr, Investigación y desarrollo aeronáutico argentino, para desarrollar productos innovadores, para suplantar las caras importaciones y para promover y posicionar nuevamente la producción nacional.

La cooperativa se constituyó tal como lo define el artículo 5 del estatuto social para: "Asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo personal de sus asociados, las actividades inherentes a: Servicios técnicos de ingeniería e investigación para actividades industriales, de producción y consultoría. Diseño de piezas, equipos, simulación, construcción de prototipos y ensayos de los mismos sobre instalaciones propias o de terceros: servicios de asesoría en ingeniería aeronáutica, mecánica, electrónica, sistemas informáticos de procesos y control automático, control y medición del medio ambiente. Las tareas se realizarán en forma autogestionada sin subordinación técnica, jurídica y económica a otras empresas".

La cooperativa nace con la idea de crear un centro de investigación y desarrollo aplicado, para lo cual se han planteado líneas de acción que incluyen el desarrollo de sistemas y partes innovadoras para la industria aeronáutica nacional y el estudio de energías alternativas, específicamente la eléctrica, como reemplazo del uso de motores de combustión interna para diferentes vehículos, entre ellos automóviles y aeronaves.

## Las actividades

La cooperativa contempla tres áreas principales de trabajo:

- **Investigación y desarrollo**
- **Servicios**
- **Producción**

### Área de investigación y desarrollo

El primer proyecto de la cooperativa se encuentra en plena fase de desarrollo, el mismo consiste en generar un panel instrumental digital para aviación experimental, que incluye instrumentos de vuelo, motor y navegación. El objetivo es reemplazar todos los instrumentos que son analógicos, por un dispositivo, como podría ser por ejemplo una Tablet, para contener la totalidad de los instrumentos en forma digital. Para llevar adelante este gran proyecto, recibieron un subsidio del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), de la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica.

Por otro lado, han comenzado a gestar un segundo proyecto, que tiene como finalidad el desarrollo de un kit para la conversión a híbrido eléctrico de un auto convencional. El objetivo a largo plazo es poder desarrollar la tecnología necesaria para implementar un motor eléctrico en una aeronave de aviación general.

Pero, más allá de esto, la idea no es restringir la investigación solo a una idea madre, sino estar atentos a las necesidades de la industria, así lo manifiesta su presidente.

### Área de servicios de ingeniería

Se brindan los servicios de:

- ✓ Asistencia técnica sobre problemas específicos de la industria en general y la aeronáutica.
- ✓ Diseño, cálculo, análisis, simulación y ensayos para la industria aeronáutica y afines.
- ✓ Análisis de costos operativos de aeronaves, máquinas e infraestructura asociada.
- ✓ Análisis de mantenimiento de aeronaves e infraestructura asociada.

En la actualidad la actividad que solventa la operatoria diaria de la cooperativa, es la prestación de servicios varios a terceros, como por ejemplo la limpieza de quemadores industriales en la planta YPF.

Está previsto que se desarrolle un área específica para brindar servicios de mantenimiento, inicialmente con ensayos no destructivos para la industria, y luego certificar bajo ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil Argentina) (RAAC 145) para ofrecerlos a la comunidad aeronáutica.

Como actividad secundaria se encuentra la asesoría en actividades de su competencia. Con respecto a esto han realizado varias actividades, entre ellas, el asesoramiento al proyecto de aeropuerto platense con respecto a la contaminación sonora, asesoramiento de hangares, entre otros.

### **Área de Producción**

El Departamento de Producción está íntimamente ligado a los proyectos de investigación y desarrollo; está previsto producir los elementos componentes, resultantes de los proyectos particulares para ofrecerlos en el mercado nacional, y eventualmente en el internacional.

Siempre que las necesidades de producción se encuentren cubiertas, y exista un excedente en la capacidad productiva, se prestarán servicios tecnológicos para proyectos de terceros que lo requieran, así lo declaran en su página web.

Se encuentran abocados al diseño y la producción de una pieza del tren de aterrizaje de los aviones, que en nuestro país solo se consiguen de marcas importadas y a un alto costo.

Otro de los proyectos que se encuentra en desarrollo es la producción de la pieza llamada abrigo meteorológico, la misma sirve para cubrir los dispositivos que miden viento, temperatura y demás condiciones climáticas en los aeropuertos.

En su búsqueda por lograr trabajo autogestionado que permita la continuidad de la cooperativa, desarrollaron dos líneas de trabajo adicionales: el diseño de piezas de automóviles de carrera (piezas que en el mercado son importadas, costosas y de baja calidad); y el diseño y producción de partes de instrumentos oftalmológicos.

En su página web a modo de ejemplo, citan algunas actividades de investigación y desarrollo que se podrían realizar:

- Innovación en procesos productivos que impliquen esfuerzos relevantes.



- Aerodinámica y estructuras de vehículos y aeronaves.
- Uso racional de la energía.
- Nuevas tecnologías que reduzcan emisiones contaminantes.
- Control y elaboración de información para la navegación aérea.

EL 90% de los proyectos se han financiado por medio de líneas de créditos y de subsidios, esto permitió la continuidad de la cooperativa en el tiempo. Han articulado con dos líneas, con el programa de sistemas productivos locales (SPL) del Ministerio de Industria, el cual tenía como objetivo asistir técnica y económicamente a entidades pymes y cooperativas para fortalecer proyectos productivos que involucraran un proceso industrial; y las líneas del Consejo Federal de Inversiones. Estos programas de financiamiento no tuvieron continuidad en el tiempo por las diferentes políticas neoliberales aplicadas que azotaron el sector cooperativo, entre 2015 y 2019.

### Los asociados

La cooperativa inicia sus actividades con 11 (once) asociados. A través del tiempo los socios fundadores se fueron alejando del proyecto, en busca de otras oportunidades que les permitan alcanzar un mayor crecimiento laboral o académico. Es así que, si bien en el año 2015 figuraban 13 (trece) asociados, ya para el año 2017 se presentaron 5 (cinco) retiros.

<sup>30</sup> Desde el 2017, la cooperativa se encontraba funcionando por debajo del número legal exigido, de 10 (diez asociados). En el año 2018, enterados de dicha anomalía, el consejo



de administración analizó las solicitudes de ingreso de aspirantes a socios para regularizar la situación. En la actualidad está conformada con 10 asociados, entre ellos ingenieros y estudiantes de aeronáutica.

En su mayoría los asociados tienen otras fuentes de trabajo además de la cooperativa.

<sup>30</sup> Foto de los asociados tomada de redes sociales

## Datos de interés

La cooperativa se ve afectada tanto por la actualidad económica del país como por el escaso desarrollo del sector en el que se maneja, esto hace que sean limitadas las posibilidades de crecimiento y producción. Además, esto genera que no haya posibilidades de contacto con otras cooperativas y entidades que ayuden al fortalecimiento del sector. En la actualidad la cooperativa no se encuentra asociada a ninguna entidad de grado superior, careciendo de representación.

En una única oportunidad se vincularon con la cooperativa de trabajo Phillipe Bouchez Ltda. con quien realizaron una capacitación cooperativa, pero no tuvieron continuidad.

Iniciaron los primeros acercamientos para poder tener asesoramiento y vinculación con la Unión Industrial Platense, pero la relación no prospero por conflicto de intereses. Encontrándose la cooperativa con pocas posibilidades de avanzar en el fortalecimiento de la relación.

En la actualidad la cooperativa alquila un nuevo espacio para desarrollar sus actividades. El predio se encuentra ubicado en Florencio Varela, en la calle 22 (Ex las americas) N°461. En sus comienzos, en el año 2013, la cooperativa había participado junto al intendente Municipal Enrique Slezack de un acto formal donde se presentó el proyecto de la cooperativa para instalar en el sector industrial planificado de la ciudad de Berisso un parque industrial orientado a la aviación. Sobre el mismo, la cooperativa realizo su inversión y mantuvo durante 5 años el pago del servicio de seguridad. El parque industrial resultó ser una estafa, perdiendo todo lo invertido.

## Aspectos vinculados a la comunicación

En el año 2014 en una entrevista en el programa radial Contragolpe FM cielo 103.5, el asociado Juan Ignacio D'lorio definía la cooperativa como un espacio de creación para poder llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo, poder construir las ideas que tenían, incorporar a los estudiantes y siempre articular con la facultad.<sup>31</sup>

Del contacto con la cooperativa y la aplicación de la encuesta, surge que debido a que sus miembros se relacionan por medio de su trabajo como docentes e investigadores de la UNLP, mantienen entre ellos una comunicación informal, vincular, establecida en los espacios que comparten dentro de la facultad. De esta misma forma se sociabiliza la

---

<sup>31</sup> <https://soundcloud.com/ideaar/entrevista-en-fm-cielo>

convocatoria a asamblea como lo tratado en las reuniones cuando algún asociado no puede asistir. Su principal forma de comunicación es el uso de herramientas tecnológicas como el teléfono o whatsapp. Pero en su mayoría el cara a cara por compartir muchas horas de tiempo juntos y espacio físico.

Todos los socios fundadores conocen el estatuto, ya que participaron de su redacción y elaboración al momento de solicitar la matrícula. En el tiempo de la constitución realizaron varios encuentros destinados a leer, analizar y consensuar el estatuto. Habían realizado varias modificaciones buscando adecuarlo a su proyecto, pero todas fueron objetadas por el INAES, no pudiendo avanzar y teniendo que enmarcarse dentro de lo determinado por la resolución.

Por otro lado, ha habido recambio en el conjunto asociado, quedando pocos socios fundadores dentro de la cooperativa. Cuando ingresa un nuevo asociado, se le entrega el estatuto impreso, pero no se llevan a cabo jornadas de reflexión e internalización del contenido. Algo parecido sucede con la historia de la cooperativa, cuando ingresa un nuevo socio se realiza un breve relato verbal a cargo de alguno de los fundadores, pero sin seguir ningún lineamiento pautado, como así tampoco poseen material impreso de apoyo.

La cooperativa no cuenta con un reglamento interno, basando las decisiones en caso de situaciones conflictivas o pendientes de resolución, en el sentido común. Dentro de los objetivos del proyecto SPL estaba la redacción del reglamento, con este programa se financio los honorarios de una profesional, técnica en cooperativas, para que se encargara de dicha tarea, asimismo tenía la responsabilidad de actualizar los libros. La profesional nunca cumplió con sus labores. Esto llevo a cesar la relación.

Realizan las asambleas ordinarias, pero por diferentes motivos siempre lo hacen fuera de término. La cooperativa se encuentra regularizada institucionalmente y le otorga gran importancia a este punto, ya que es requisito obligatorio para poder presentarse a pedidos de subsidios o crediticios.

Han celebrado asambleas extraordinarias para evaluar la posibilidad de solicitar créditos y subsidios para obras y compra de elementos necesarios para la actividad.

No poseen área de comunicación y ninguno de sus miembros ha realizado alguna capacitación vinculada a la comunicación organizacional.

Poseen una página web, la cual fue diseñada por una diseñadora gráfica y luego la modificaron de forma completa a través de los servicios de un amigo allegado a los socios. De la página surge su adhesión como cooperativa a los principios pregonados por

la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), como así también declaran llevar a cabo sus labores bajo el lema de responsabilidad social empresarial (RSE), lo que quiere decir que en toda decisión o trabajo realizado se tiene en cuenta el desarrollo comunitario, el progreso local, la protección medioambiental, los derechos humanos y los laborales. Declaran allí mismo su visión y su misión.

La página web presenta los datos institucionales de la cooperativa, servicios que presta, vías de contacto y un sector de noticias. Este último solo menciona noticias del año 2013, encontrándose desactualizado.

Poseen una página de Facebook, la misma publica últimas actividades en el año 2018, sin presentar actividad diaria.

Poseen un correo institucional que lo maneja el presidente.

La relación con los órganos de fiscalización pública nacional y provincial, es meramente formal a los términos de cumplir con el envío de documentación.

Debido a que el área de producción está en pleno desarrollo, no han diseñado una marca propia para sus productos, pero cuentan con un logo de la cooperativa. Para determinados eventos se han realizado folletos u otra herramienta de difusión en soporte papel, al solo efecto de esa ocasión. No poseen catálogos comerciales.

<sup>32</sup>Los espacios internos de discusión, desarrollados al principio para consensuar el estatuto, lamentablemente una vez obtenida la matricula no se han logrado mantener en el tiempo. Por distintos motivos de prioridades y urgencias, cuesta que el grupo se visualice como colectivo y entienda la importancia de construir esos espacios, disminuyendo la participación de algunos asociados en la planificación estratégica de la empresa. Los mayores problemas que enfrentan es la rentabilidad en lo laboral para poder obtener retornos, ya que algunos tienen otras fuentes laborales por fuera de la cooperativa, pero otros necesitan vivir del trabajo por medio de ella y genera quiebres en el grupo; al igual que la discusión sobre el destino de los retornos. Algunos entienden la importancia de reinvertirlos para poder expandirse y otros desean distribuirlos 100% entre los asociados.



Consultado el presidente sobre la utilidad de aplicar herramientas de comunicación y difusión, sostuvo que “no son necesarias dado el pequeño tamaño del sector y la

<sup>32</sup> Logo proporcionado por la cooperativa

estrecha relación que vincula a sus integrantes. Resumiendo, somos pocos y nos conocemos mucho.”

### **Misión**

“Somos una cooperativa dedicada a la investigación y desarrollo de ingeniería, capaz de brindar asesoramiento en cuanto a bienes, productos y servicios específicos, teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes. Para cumplir con nuestros objetivos, contamos con un grupo de trabajo capacitado, competitivo y comprometido.”<sup>33</sup>

### **Visión**

“La cooperativa busca constituir una entidad competitiva en el campo de la ingeniería, tanto en el mercado nacional como internacional, formando grupos de trabajo eficientes, participativos y capacitados, además de asegurar una estrecha y cordial relación con nuestros clientes.”<sup>34</sup>

### **Política de Calidad**

“La calidad es la base de nuestras actividades; la Política de Calidad, implementada en la orgánica de la cooperativa, establece la búsqueda de los más altos estándares para los servicios ofrecidos, siempre teniendo en cuenta el impacto ambiental. Pone de manifiesto el compromiso de toda la cooperativa con nuestros clientes, con la mentalidad en que su éxito es nuestro éxito.”<sup>35</sup>

### **Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Formación académica de todos sus miembros, aptos para realizar análisis, planificaciones y líneas de acción.
- Jóvenes con entusiasmo en innovar y crecer.
- Denominador común entre sus asociados, su profesión, lo cual les da identidad.
- Comparten la vinculación social, laboral y profesional por medio del ámbito académico.

---

<sup>33</sup> [www.ideaar.com.ar](http://www.ideaar.com.ar)

<sup>34</sup> [www.ideaar.com.ar](http://www.ideaar.com.ar)

<sup>35</sup> [www.ideaar.com.ar](http://www.ideaar.com.ar)

**Oportunidades**

- Amplios contactos en el ambiente aeronáutico.
- Acuerdos académicos con la Facultad de Ingeniería Aeronáutica de la Universidad Nacional de La Plata.
- Vinculación con estudiantes de carreras afines.
- Posibilidad de asociarse a FECOOTRA para obtener representación.

**Debilidades**

- No visualizan la comunicación como una herramienta estratégica de desarrollo y posicionamiento.
- No poseen presupuesto para financiar actividades y propuestas relacionadas con la temática comunicacional.
- No poseen área de comunicación, ni está en sus planes contratar a un profesional en la materia.
- Inexistencia de políticas de fidelización dirigida a nuevos asociados con la misión, visión y valores de la cooperativa.
- Redes sociales inactivas.
- Exceso en el uso de la comunicación informal.
- No poseen mecanismos para trasladar la historia fundacional a los nuevos asociados.
- No implementan ninguna herramienta de comunicación interna.
- Falta de integración con entidades cooperativas.

**Amenazas**

- Incertidumbre e inestabilidad en el país.
- Escaso apoyo desde el movimiento cooperativo.
- Inexistencia de cooperativas similares vinculadas al sector aeronáutico.

## Cooperativa de trabajo Prisma Limitada

Nombre: Cooperativa de trabajo Prisma Limitada

Matrícula nacional: 40.591

Constitución: Noviembre de 2010

Domicilio: La Plata

Cantidad de socios fundadores: 8

Página web: [www.prismacooperativa.com.ar](http://www.prismacooperativa.com.ar) (actualmente no está disponible)

### Presentación de la cooperativa

En el 2010 un grupo de profesionales independientes se conocieron prestando sus servicios como asesores técnicos a la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), cada uno en su expertíz desempeñaba funciones que se interrelacionaban desde áreas estratégicas de la federación, como educación, comunicación, administración y gerencia general. El trabajo diario entre las áreas y el contacto directo con grupos pre cooperativos, como también con cooperativas, los llevó a darse cuenta que para legitimar su trabajo dentro del movimiento cooperativo debían dar un paso más y convertirse en actores activos de la empresa cooperativa.

Fue así como empezaron a gestar la idea de conformar una cooperativa de trabajo que les permitiera, fortalecerse como trabajadores cooperativistas y además empoderar un espacio de militancia cooperativa, para pasar de ser agentes asesores a ser actores partícipes.

Cada uno había llegado a la federación por un camino diferente, con una trayectoria diferente pero el trabajo ahí los había identificado con la necesidad de revertir su rol dentro de la entidad, necesitaban transformarse de profesionales que acercaban la teoría, a profesionales que construían desde la teoría la práctica cooperativa. Todos concordaban que el cooperativismo había dejado de ser un trabajo y se había convertido en una elección de vida. Por eso era tan importante construir un espacio donde militar el sistema cooperativo.

El 23 de noviembre de 2010 queda formalmente constituida la cooperativa de trabajo Prisma con la matrícula 40591 otorgada por el INAES.

La cooperativa estaba formada por un grupo de profesionales interdisciplinario, técnico en cooperativas, licenciada en comunicación, abogado, contador, entre otros, en el momento de su constitución eran 8 asociados fundadores. Cada uno siguió desempeñando sus funciones como asesor en la federación de forma independiente, pero por medio de la cooperativa se asociaron a la FECOOTRA y comenzaron a participar de los espacios de discusión, de las asambleas y de los comités de trabajo.

Con los años y con la expansión del cooperativismo de trabajo, se dieron cuenta que además de tener un espacio de militancia, donde discutir la política dentro del movimiento, era necesario dar un paso más dentro de la cooperativa y comenzar a brindar servicios, para en un futuro, poder vivir todos del trabajo autogestionado, cumpliendo con la naturaleza cooperativa e insertarse en el mercado con eficiencia empresarial. Era necesario para unificar el grupo seguir avanzando en la concreción de las actividades descriptas en el objeto de la cooperativa. Así su artículo 5 describe: “La cooperativa tendrá por objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo personal de sus asociados, las actividades inherentes a: a) Educación y capacitación cooperativa; b) Promoción y difusión del cooperativismo; c) Asesoramiento integral ya sea profesional o no para cooperativas y demás empresas que lo soliciten; d) Difusión, capacitación, asesoramiento y aplicación de herramientas de gestión, tanto de invención propia como ajena. Las actividades se realizarán en forma autogestionada, sin subordinación técnica, jurídica o económica con ninguna otra empresa. Fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.”<sup>36</sup>

En el año 2013 y hasta el 2018 prestaron servicios profesionales de asistencia técnica en gestión, administración y asesoramiento a la Mesa Ejecutiva de la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR): entidad representativa de la economía solidaria argentina, referencia para la Alianza Cooperativa Internacional, por su desarrollo a nivel regional y que desde hace 58 años integra a organizaciones de servicios públicos, consumo, educación, salud, turismo, ahorro y crédito, producción y vivienda, entre otros rubros que hacen a la vida cotidiana de más de 10 millones de argentinos. Actualmente nuclea más de 70 entidades y preside desde 2017 la Alianza Cooperativa Internacional.

Durante el año 2015 y 2016 prestaron servicios de asistencia técnica en gestión y administración en el marco del Ente Ejecutor de la FECOOTRA. Dicho Ente es el

---

<sup>36</sup> Estatuto social de la CT Prisma Limitada



encargado de cogestionar fondos públicos para la realización de políticas públicas que tienen como finalidad brindar soluciones a personas en estado de vulnerabilidad. Se administraron programas como Argentina trabaja o Ingreso Social con Trabajo.

También brindaron servicios de asesoramiento y regularización institucional a la Cooperativa de trabajo CoopTem Limitada, empresa recuperada dedicada a la fabricación y venta de vidrios templados planos y curvos para automotores, cocinas y luminarias – Vidrio templado de seguridad – Doble vidriado hermético – Vidrios arenados y satinados.

En esta misma línea en el año 2017 se decide en asamblea seguir avanzando para revalorizar y posicionar a Prisma como una empresa de gestión, autosustentable, capaz de brindar servicios con gran valor agregado cooperativo. Es así que se dieron espacios de discusión que buscaron a través del consenso la nueva construcción del ¿Quiénes somos? Llegar al nuevo horizonte de buscar revertir la imagen de prisma, ya no solo como un espacio de empoderamiento sino como una empresa prestadora de servicios eficientes, fue un proceso difícil, de idas y vueltas y de un importante cambio de mentalidad en los asociados.

¿Quiénes somos?

“Somos una cooperativa de trabajo dedicada al asesoramiento, gestión, educación y capacitación cooperativa. Formamos un plantel de profesionales que combinan un amplio conocimiento técnico con una profunda experiencia dentro del movimiento cooperativo y fundamentalmente en el sector trabajo. Proporcionamos e implementamos soluciones para todo tipo de problemas relacionados con la administración y gestión, buscando potenciar y acrecentar el conocimiento y las experiencias de los diferentes actores cooperativos. Promovemos la consolidación y crecimiento de las cooperativas, equilibrando permanentemente su rentabilidad económica y sus objetivos sociales, su eficiencia organizativa y la participación de los asociados, la toma de decisiones y la democracia, la igualdad y la responsabilidad. Estamos convencidos que la educación y la capacitación es el factor éxito en la empresa cooperativa, actuando como ventaja comparativa y competitiva que permite alcanzar la sostenibilidad y fortalecimiento de las organizaciones sociales. PRISMA, desarrolla su actividad respetando, practicando y pregonando los principios y valores cooperativos, como así también los valores vinculados con la satisfacción de los clientes, la rentabilidad, el desarrollo, la innovación y la implicación social.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Carpeta institucional PRISMA

## Los Servicios

- Asistencia técnica en gestión y administración
- Asesoramiento institucional, legal y contable
- Regularización institucional
- Asesoramiento en reformas de estatutos y confección de reglamentos
- Asesoramiento en el desarrollo integral de organizaciones de la economía social
- Formación y capacitación
- Community management

## Los asociados

En el 2010 cuando nace el proyecto se forma con 8 (ocho) socios fundadores, en el 2012 se retiran 3 (tres) socios por incompatibilidades en el grupo y desigualdad en los intereses. En ese mismo año se incorporan 2 (dos) nuevos asociados que brindaban servicios como asesores a la federación, una técnica en cooperativas y un sociólogo.

En el año 2013, para hacer frente a la demanda de trabajos se incorporan 2 (dos) asociados, ambos técnicos en cooperativas, para brindar servicios en la confederación.

En el año 2016 se incorporan un nuevo asociado, un técnico en cooperativas, con experiencia en servicios de community management.

En el 2017 se retiran 2 (dos) asociados que tenían nuevos horizontes laborales y proyectos personales.

En el año 2018 debido a la demanda de trabajo surgida por un nuevo proyecto, YPF en ruta, que surge en vinculación con la Confederación COOPERAR, se incorpora una asociada.

En el año 2019 por cuestiones profesionales y nuevas perspectivas de trabajo de forma independiente, se retiran dos asociados, de los cuales uno era socio fundador.

En la actualidad la cooperativa está formada por 6 (seis) asociados de los cuales solo 2 (dos) son socios fundadores.

Como se puede observar la cooperativa presenta un gran movimiento de altas y bajas de asociados y su consecuente variabilidad del capital.

## Datos de interés

La cooperativa no posee una sede social, en su mayoría las asambleas o reuniones de consejo de administración ampliada se han realizado en las instalaciones de la sede de FECOOTRA.

A lo largo de su historia han celebrado las asambleas ordinarias, pero siempre fuera de término, considerando dos o tres ejercicios juntos.

Actualmente la cooperativa se encuentra prestando servicios a la confederación COOPERAR, en el sector contable y gestionando un programa llamado YPF en ruta.

También están elaborando un proyecto de balance social actualizado en base a los nuevos requerimientos sociales y culturales para aplicarlo en diferentes cooperativas. Se conformó un equipo de trabajo de 3 profesionales que dividieron el proyecto en tres etapas:

- INVESTIGACIÓN: se estudiaron documentos, legislación y modelos aplicados sobre balance social.
- ELABORACIÓN: se confeccionó un modelo propio de balance social
- APLICACIÓN: se encuentran en la elaboración del balance en una cooperativa de servicios públicos.

Hasta el momento no han logrado llevar adelante un proyecto que nuclea a todos los miembros de la cooperativa, todos los trabajos se han realizado fragmentando el grupo.

Prisma se encuentra asociada a la federación FECOOTRA y por su intermedio se encuentra representada por COOPERAR. Dicha estructura le permite participar de espacios de discusión como así también de capacitaciones dirigidas a miembros de cooperativas. Por medio de la federación participan de la seccional La Plata, donde tiene contacto con las cooperativas de trabajo de la ciudad, Punta Indio, Berisso, Ensenada, Pipinas. Se relaciona también con cooperativas base por medio de las capacitaciones que brinda, como es el caso con la cooperativa de trabajo Roots.



38

Tienen mucha vinculación con el CECOOP (Centro de Educación y Capacitación Cooperativa) de la FECOOTRA y desde ahí brindan capacitaciones y servicios de asesoramiento en el armado de proyectos para presentar ante organismos privados y públicos.

<sup>38</sup> Capacitación en CT Roots año 2018

A lo largo de su historia se ha relacionado con cooperativas de trabajo sin poder trascender a otros modelos.

### **Aspectos vinculados a la comunicación**

La cooperativa tenía definida su misión y visión pero debido a los cambios estructurales que fue sufriendo a lo largo de su historia, a su readaptación a la nueva estructura coyuntural del movimiento cooperativo y a la gran variación en el grupo de asociados, en la actualidad solo quedan dos socios fundadores, estimaron que esa misión y visión no los representaba y necesitan consensuar su reformulación. Por el momento no han trabajado en este punto. Si bien los orígenes de Prisma la concibieron como un espacio de militancia, con el tiempo intentaron revertir esto y empoderarla como una empresa prestadora de servicios. Se les ha dificultado mantener este objetivo en el tiempo ya que cada uno de sus asociados tiene su propio trabajo dentro del movimiento cooperativo por fuera de la cooperativa, lo cual les resta tiempo, dedicación y prioridades.

En el año 2017 con los espacios de debates promovidos por el consejo de administración para generar un documento que permita presentar a la cooperativa frente a otras cooperativas, federaciones, organismos gubernamentales y todo actor de la sociedad se determinó que Prisma adhería, respetaba y pregonaba los valores cooperativos como así también los valores vinculados con la satisfacción de los clientes, la rentabilidad, el desarrollo, la innovación y la implicación social.

La cooperativa se encuentra regularizada, los libros sociales los lleva adelante el consejo de administración y están todos en poder del secretario, menos el registro de asociados que está en poder de la tesorera. Como no cuentan con sede social, los tiene cada uno en su casa. Cuentan con los servicios de un estudio contable.

No poseen área de comunicación, porque la cooperativa no está constituida por áreas, pero cuentan dentro de su staff profesional con una licenciada en comunicación. No han realizado los asociados capacitaciones en el tema, salvo un curso de oratoria, brindado por el Banco Credicoop, que lo realizaron dos consejeros y el síndico.

Es práctica común, a fin de año, evaluar cómo los perciben dentro del cooperativismo de trabajo, en especial, los actores relacionados con la federación y cómo les gustaría a ellos que sea percibida Prisma. No realizan planificaciones o planes de trabajo anuales.

La comunicación con los órganos de fiscalización, tanto a nivel provincial como nacional, es meramente formal a los efectos de cumplir con las obligaciones impuestas por dichos organismos, como los llamados a asamblea. En este caso, tienen asignado a un asociado, que a lo largo de los años se ha encargado de hacer las presentaciones, debido a su gran experiencia en aspectos de regularización cooperativa.

La convocatoria a la asamblea se envía por mail y por grupo de whatsapp y los asociados deben firmar una planilla cuando toman conocimiento de la misma. De la charla con los asociados surgió un dato interesante, aplicaron en las reuniones asamblearias, dos técnicas de organización grupal, ya que tenían algunos problemas a la hora de participar, en primer lugar sumaron lista de oradores, es decir cada asociado que quiere tomar la palabra debe levantar la mano, el secretario lo anota en una lista y va dando prioridad por orden. Por otro lado, para evitar interferencias cuando un compañero está hablando, se aplicó la técnica del micrófono, se entrega algún elemento y solo puede hablar quién lo tiene en la mano.

En cuanto a la comunicación interna poseen un grupo de whatsapp todos los asociados que les permite estar en contacto directo, aunque no poseen demasiada interacción. Así mismo, el consejo de administración tiene un grupo de whatsapp como vía de comunicación donde también participa el síndico. Se desprende de la charla con los asociados que la comunicación es directa entre compañeros que comparten la realización de algún proyecto y luego en asamblea anual utilizan el espacio para sociabilizar la situación de cada uno a los demás socios.

No poseen reglamento interno, ya que la falta de actividades conjunta no los ha llevado a la necesidad de reglamentar el trabajo.

En cuanto a la historia de la cooperativa, no tienen nada escrito y tampoco poseen mecanismos diseñados para trasladarla a los nuevos asociados. De hecho, algunos de los asociados actuales no conocen los fundamentos que dieron nacimiento a la cooperativa. Y otros sí, pero han tomado conocimiento en alguna charla informal con alguno de los fundadores. A los nuevos asociados solo se les acerca el estatuto de la cooperativa, pero no se generan espacios de discusión e internalización del mismo.

El consejo de administración se reúne una vez al mes, salvo que temas pendientes de resolución ameriten más encuentros. Cuando existen temas que el consejo estima como importantes, se celebran reuniones de consejo ampliado. No poseen mecanismos establecidos para sociabilizar lo tratado en reuniones de consejo.

La cooperativa posee mail institucional, página web y redes sociales, Facebook, Instagram y twitter. En este momento de repensar Prisma, han decidido dar de baja la página web. Las redes sociales estaban a cargo de un asociado que brinda servicios de community management y estuvieron activas desde el 2017 hasta principios del 2019. Actualmente el asociado sigue en la cooperativa pero se desconocen las razones por las cuales están inactivas las redes.

Como se dijo anteriormente en el año 2017 el consejo de administración promueve la reformulación de la identidad cooperativa, como resultado del trabajo en equipo y asesorados por una diseñadora logran obtener un nuevo logo, que tiene como objetivo el

reconocimiento de Prisma con servicios profesionales de calidad. Para instalar el nuevo logo se utilizó el mismo en todas las redes sociales, documentos emitidos por la cooperativa, como presupuestos y notas, se confecciono una carpeta institucional de presentación de la misma y tarjetas personales de los miembros del consejo de administración.

39



Prisma se encuentra federada a FECOOTRA y por su intermedio participa de su catálogo comercial, que permite dar a conocer a las asociadas a diferentes organismos privados o gubernamentales. Adjuntamos imagen.

**Servicio Profesional**

Cooperativa **PRISMA** Ltda.

Prisma es una cooperativa de trabajo dedicada al asesoramiento, gestión, educación y capacitación cooperativa. La misma cuenta con un plantel de profesionales que combinan un amplio conocimiento técnico con una profunda experiencia dentro del movimiento cooperativo y fundamentalmente en el sector trabajo

**SERVICIOS**

- Asistencia técnica en gestión y administración.
- Asesoramiento institucional, legal y contable.
- Regularización institucional.
- Asesoramiento en reformas de estatutos y confección de reglamentos internos.
- Asesoramiento en el desarrollo integral de organizaciones de la economía social.
- Formación y capacitación.
- Community management.

**CONTACTO**

- 13 N°2389 | La Plata - Bs. As.
- (0221) 15 5381441/ 15 6201472
- info@prismacooperativa.com.ar
- www.prismacooperativa.com.ar

**CATÁ LOGO**  
COOPERATIVO  
La Plata-Berisso  
Ensenada y Pta. Indio

FECOOTRA | www.fecootra.org.ar | (+54) 221-4272119

40

También al estar asociada a esta institución, cuenta con visibilidad en su página web [www.fecootra.coop](http://www.fecootra.coop) y en las redes sociales institucionales.

<sup>39</sup> Logo proporcionado por la cooperativa

<sup>40</sup> Catálogo comercial FECOOTRA

## Análisis FODA

### Fortalezas

- Entre sus asociados hay una licenciada en comunicación con gran experiencia en el desarrollo de áreas de comunicación vinculadas al sector cooperativo y un técnico en cooperativas con amplia experiencia dentro de la administración pública brindando servicios de community management
- Son un grupo de profesionales familiarizados con las temáticas de planificación, organización, ejecución y control
- Entienden la comunicación como herramienta de gestión, crecimiento y expansión
- Poseen amplia trayectoria y experiencia de años dentro del movimiento cooperativo
- Poseen amplio conocimiento sobre gestión de la empresa cooperativa

### Oportunidades

- Presentación de proyectos para solicitar financiamiento ante el INAES
- Utilizar los servicios y asesoramiento del área de comunicación de la FECOOTRA
- Articulación con estudiantes de carreras afines de la Universidad Nacional de la Plata
- Capacitaciones del INAES en temática de comunicación
- Relación con órganos federados y organismos gubernamentales
- Participación en el catálogo de FECOOTRA y página web
- Vinculación con cooperativas de comunicación y medios audiovisuales
- Participación en espacios de construcción política sectorial

### Debilidades

- No poseen sede propia, con lo cual no comparten espacio en común
- No han logrado gestionar un proyecto que integre a todos los asociados en su conjunto
- No poseen internalizada la identidad de su propia empresa cooperativa
- Los asociados de forma independiente tienen sus propios trabajos por fuera de la cooperativa

- El grupo humano presenta disparidad en función a cómo definen al movimiento cooperativo y qué esperan a nivel personal de su vinculación con el mismo
- No se visualiza una necesidad común que les genere identidad
- Se encuentran en un proceso de transición y cuestionamiento de los objetivos fundacionales de la cooperativa
- Alto nivel de recambio de asociados
- No generan espacios informales de interacción social entre los asociados
- No existe equipo de trabajo
- No aplican los conocimientos y experiencia en materia de comunicación para posicionar y difundir los servicios de la cooperativa

### **Amenazas**

- Pocos proyectos rentables que permitan la subsistencia de la cooperativa
- Cooperativas establecidas en el mercado, con experiencia y reconocimiento que prestan los mismos servicios
- Desconocimiento del público en general de la existencia de la cooperativa
- Fuerte vinculación por parte del movimiento cooperativo, de la imagen de sus asociados como asesores de la FECOOTRA y no como trabajadores cooperativos



## **Cooperativa de trabajo Que! Pizza y Empanadas Limitada**

Nombre: Cooperativa de trabajo Que! Pizza y Empanadas Limitada

Matrícula nacional: 48495

Constitución: febrero del 2013

Domicilio: La Plata

Cantidad de socios fundadores: 6 asociados

Página web: no posee

### **Presentación de la cooperativa**

La cooperativa se conformó en el año 2012 por un grupo de estudiantes universitarios, en su mayoría del interior del país, que llegaron a la ciudad de La Plata para comenzar el estudio de sus carreras. En ese contexto necesitaban contar con un trabajo que no les demandara mucho tiempo, mediante el cual pudieran costear la formación universitaria y sobre todo que tuvieran libertad y comodidad para poder manejar sus propios tiempos, ya que necesitaban dar prioridad a sus estudios. Todos estaban convencidos que necesitaban autogestionarse, la respuesta no la podían encontrar por medio de la relación de dependencia. Y así nació la idea de formar una fábrica de pizzas y empanadas, de forma cooperativa. Algunos aportaron maquinarias, como un horno pizzeria y heladeras, y otros sus ahorros. Para iniciar alquilaron un local.

### **Las actividades**

La cooperativa tiene dos turnos de trabajo, el turno de la mañana se desarrolla en el horario de 7 a 14 horas y es el momento de la producción y, el turno noche en el horario de 18 a 23 horas, se lleva adelante la atención al público. Las tareas asignadas van rotando y son en función del turno en el cual se trabaja, la participación en los diferentes turnos se organiza por medio de una grilla decidida en forma conjunta, contemplando los tiempos de estudios u otras actividades que desarrollan los asociados por fuera de la cooperativa y necesitan adecuar sus horarios. La idea es que ningún asociado realice doble turno y que trabaje diariamente 7 horas de martes a domingos.

### **Los asociados**

Los asociados de la cooperativa se conocían en su mayoría del ámbito universitario, eran estudiantes de trabajo social y militaban en espacios universitarios, como la corriente

estudiantil CAUCE (Corriente de Agrupaciones Universitarias Contra la Explotación). Desde sus inicios hasta la actualidad la cooperativa ha tenido una gran rotación de asociados. En los mejores años laborales llegaron a ser 15 (quince) asociados. Pero la cooperativa ha pasado por muchos momentos difíciles que ha llevado a que muchos de los asociados busquen nuevos rumbos. En el año 2018 QuePizza enfrenta un gran siniestro. Por problemas eléctricos se genera un incendio que consume todas las instalaciones. Cuando ellos llegaron, ya no quedaba nada. Tuvieron que empezar de cero y sin fondos, de a poco, con su propio trabajo levantaron la pizzería, pintaron, hicieron la instalación eléctrica y reutilizaron todo lo que más pudieron. Recibieron la ayuda de vecinos, amigos, la FECOOTRA y los compañeros de la Cooperativa de trabajo Root. Les llevo dos meses volver a trabajar, dos meses sin poder realizar retiros.

Danilo, integrante de Que Pizza-Cooperativa de trabajo sin patrón, se enlazó vía telefónica con la mesa de Arriba Hormigas para exponer la problemática que les aparejó el incendio ocasionado por un desperfecto eléctrico y que dañó la conexión eléctrica dejando inutilizados la mayor parte de los utensilios de cocina: *"Algunas cosas se pudieron ir probando y otras arreglando, hay que hacerles mantenimiento en general pero en una semana y media ya vamos a estar listos para abrir"*.

*"Ni bien pasó la secuencia del incendio fue un golpe terrible, estuvimos un par de días anulados, sin saber qué hacer hasta que empezamos a difundir el caso y después se acercó la gente de la cooperativa Roots con varias propuestas que nos incentivaron a remontar la situación"*, expresó Danilo, que también destacó el apoyo solidario del centro cultural AwkaChe para llevar a cabo un evento a los fines de recaudar fondos para sustentar el regreso.<sup>41</sup>

En la actualidad la cooperativa está conformada por cinco personas, de los cuales ninguno es socio fundador. Se encuentran funcionando temporalmente por debajo del mínimo legal exigido.

### **Datos de interés**

No se encuentran federados. Tienen vinculación con cooperativas de la región, dedicadas al mismo rubro, con la cooperativa Roots y la cooperativa Pizza Prole. En el año 2019, junto a estas cooperativas y "La cocina del Olga" participaron de dos encuentros

---

<sup>41</sup> Fuente Radio FM 90.5. [www.fmfutura.com.ar](http://www.fmfutura.com.ar)

enfocados a compartir sus experiencias, problemas y desafíos que enfrentan las cooperativas de autogestión dedicadas al rubro gastronómico.<sup>42</sup>

En el último tiempo se comenzaron a vincular con el movimiento social FOL (Frente de Organizaciones en Lucha). La idea de acercarse al movimiento fue la necesidad de contar con apoyo para poder luchar contra las políticas neoliberales que azotaban los proyectos colectivos y tener representación. Se identificaron con los reclamos que empoderaban los espacios que nuclea el FOL. Los objetivos de la cooperativa es que dicha articulación les sirva para sentar bases, fortalecer el proyecto colectivo y empoderarse como unidad. Pero actualmente se encuentran en el proceso de discutir cómo integrarse como cooperativa y que la actividad no recaiga en dos o tres compañeros y ver de qué forma articular.

También articulan con el centro cultural Awkache, realizando actividades conjuntas.

### Aspectos vinculados a la comunicación

En el año 2014 los socios desarrollaron un documental sobre la cooperativa. Debido al recambio de asociados, no se tiene información sobre cómo llegaron a realizarlo. Consultados los socios actuales sobre el mismo, reconocieron la importancia de compartir el mensaje de apertura de la cooperativa hacia la comunidad, para que se conozca lo que hacen y la idea de realizar un trabajo por medio de la autogestión, dando a conocer otra forma de trabajo más allá de la relación de dependencia con todo lo que ello implica.

<https://www.youtube.com/watch?v=f7c4a6UsmK0>



<sup>43</sup> Los cargos de los órganos sociales, consejo de administración y sindicatura están nombrados al solo efecto de cumplir con los requerimientos legales ante AFIP, bancos e INAES. Los asociados no visualizan los cargos en la práctica. Piensan una estructura sin jerarquías y lo más horizontal posible. Sí, reconocen entre ellos diferentes perfiles que

nutre el accionar cooperativo. Realizan reuniones cada quince días entre los asociados, teniendo como objetivo escuchar todas las voces.

<sup>42</sup> <https://pulsonoticias.com.ar/51273/cooperativas-tejen-redes-para-ayudarse/>

<sup>43</sup> Fuente propia de la cooperativa

Uno de los problemas que enfrenta la cooperativa es la construcción de lo colectivo. Reconocen que los une el trabajo autogestionado y la convicción del trabajo sin patrón. Se dieron espacios y tiempos dedicados a repensar la identidad cooperativa. Producto de estas instancias lograron pintar el frente del local en una actividad conjunta con el centro cultural Awkache.

En este proceso también modificaron el logo original, manteniendo algunos patrones y sumaron la palabra cooperativa.



44



45

Asimismo, decidieron mantener el diagrama del volante inicial de la cooperativa ya que lo reconocen como parte de su identidad y de su historia.

**Que! PIZZA** PRODUCCION ARTESANAL

**COOPERATIVA DE TRABAJO SIN PATRON**  
 ENVIOS: 422-5310 221-3054942  
 FACE: Quepizza Cooperativa  
 INSTAGRAM: trabajosinpatron  
 ATENDEMOS DE: 19:30 A 23 HS.  
 Calle 3 n° 1260 e/ Diag. 79 y 59  
 - de Martes a Domingo -

**Empanadas** para calentar

C/u	\$ 45
1/2 doc.	\$ 250
Docena	\$ 480

**PROMO 1**  
 1 MUZZA  
 1 ESPECIAL \$ 530  
 1 NAPOLITANA

**PROMO 2**  
 1 ESPECIAL \$ 580  
 1 FUGAZZETA  
 1 CALABRESA

**PROMO 3**  
 1 PANCETA \$ 400  
 1 NAPOLITANA

**PROMO 4**  
 5 MUZZAS \$ 800

**PROMO 5**  
 1 MUZZA  
 1 ESPECIAL  
 1 FUGAZZETA \$ 920  
 1 NAPOLITANA  
 1 CALABRESA

**PROMO 6**  
 5 MUZZAS \$ 1800  
 5 ESPECIALES

**PROMOS P/HORNEAR**  
 Y MUCHAS VARIETADES MAS

46

La cooperativa no cuenta con página web. Los socios fundadores tenían una página de Facebook “Que Pizza Cooperativa” que presenta actividad hasta el año 2014.

<sup>44</sup> Logo fundacional. Proporcionado por la cooperativa

<sup>45</sup> Logo actual. Proporcionado por la cooperativa

<sup>46</sup> Proporcionado por la cooperativa

Actualmente la cooperativa cuenta con otra dirección de Facebook “Quepizza. Cooperativa de trabajo sin patrón”, con lo cual se pueden visualizar dos perfiles vinculados a la misma. Desde el 2018 cuentan con un perfil en Instagram “trabajosinpatron”. Las redes sociales están a cargo de un asociado, quién se sumó al proyecto luego de quedar sin trabajo en una empresa de prensa regional. Cuenta con experiencia en el rubro periodístico y actualmente también trabaja en la cooperativa pulso noticias.

Desde las redes sociales no solo promocionan sus productos sino también utilizan el espacio para compartir sus posturas frente a temas de interés social, emitir comunicados ante fechas importantes como el 1ro de mayo, enviando mensajes de apoyo a la autogestión, las cooperativas y la importancia del empoderamiento de la clase trabajadora.

No poseen misión y visión definida pero consultados por los valores que los identifican, se reconocieron como un grupo que cree en la eliminación de las lógicas de opresión de la clase trabajadora por el sistema hegemónico; creen en el trabajo de base como el medio para empoderar la clase trabajadora. Estos ideales y convicciones los llevó a construir su eslogan, “trabajo sin patrón”, el mismo representa la idea de la eliminación de la explotación del hombre por el hombre.

Cuentan con los servicios de una contadora pública que se encarga de cuestiones como AFIP e impuestos pero no llevan al día la regularización administrativa ante el órgano local competente y el INAES. Por motivos económicos no han podido confeccionar los balances, con lo cual no han celebrado asambleas ordinarias. Tampoco cuentan con los libros económicos y sociales.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Asociado con experiencia en medios gráficos
- Convencimiento de la figura cooperativa
- Valores compartidos

### **Oportunidades**

- Vínculo con cooperativas de trabajo de la región
- Vínculo con el portal Pulso noticias

- Vínculo con estudiantes de carreras afines
- Vínculo con centro cultural Awkache
- Vínculo con movimiento social FOL
- Posibilidad de asociarse a FECOOTRA

### **Debilidades**

- Rotación en el grupo de asociados
- Dificultad para reconocerse como colectivo
- Baja en la actividad productiva con su impacto directo en los retiros de los asociados
- Escaso reconocimiento de la comunicación como herramienta estratégica de crecimiento
- Falta de regularización institucional sin poder acceder a la solicitud de ayudas económicas

### **Amenazas**

- Crisis económica a nivel país
- Competencia instalada en la región

## Cooperativa de trabajo Coopar Consultora Limitada

Nombre: Coopar Consultora cooperativa de trabajo Limitada

Matrícula nacional: 34455

Constitución: marzo del 2009

Domicilio: La Plata

Cantidad de socios fundadores: 8 asociados

Página web: [www.cooparconsultora.com.ar](http://www.cooparconsultora.com.ar) (actualmente no está disponible)

### Presentación de la cooperativa

COOPAR Cooperativa de Trabajo Limitada surgió por medio de un grupo de amigos que comenzaron a visualizar por medio de su experiencia laboral problemas de gestión en las empresas con las cuales se relacionaban y por otro lado también, el escaso conocimiento que existía sobre la empresa cooperativa y la posibilidad de autogestionarse de forma eficiente. Fue así como comenzaron a gestar la idea de conformarse como cooperativa prestadora de servicios de gestión y asesoramiento, que se vería enriquecido por la multiplicidad de especialidades que se entrelazaban. La cooperativa surge con ocho socios fundadores en la ciudad de La Plata, todos ellos profesionales, técnicos en cooperativas, licenciados en administración, contador público, licenciada en psicología y profesor de educación física.

Coopar se constituyó como un grupo interdisciplinario con la misión de atender las necesidades económicas y sociales de organismos públicos y privados, a través de capacitaciones e investigación, y asesoramiento en gestión empresarial. Coopar nació con un doble carácter: institución con fines sociales y emprendimiento económico colectivo; y además buscaba generar trabajo estable para sus asociados, contribuyendo a su desarrollo profesional y personal.<sup>47</sup>

La asamblea constitutiva fue celebrada en el mes de diciembre del año 2007, obteniéndose la matrícula nacional en marzo de 2009. El año que estuvieron como grupo pre cooperativo a la espera de la matrícula lo dedicaron para reunirse y sociabilizar el conocimiento de los técnicos en cooperativas sobre la empresa cooperativa y realizar

---

<sup>47</sup> [Cooparconsultora.blogspot.com](http://Cooparconsultora.blogspot.com)



puestas en común de diferentes propuestas de trabajo analizando cómo lo podrían resolver desde diversas perspectivas integrando todas las disciplinas.

48

### Las actividades

Las propuestas de trabajo eran de carácter integral, porque cada tema o actividad a desarrollar incluía la visión de las diferentes disciplinas que desarrollaban los asociados. También las mismas tenían el carácter de especializadas, dado que las actividades eran organizadas y desarrolladas en función del contexto en el cual se trabajaba.

Entre las actividades que ofrecía la cooperativa se encontraban:

- Asesoramiento
- Capacitación
- Armado de proyectos
- Diseño

Los métodos de trabajo eran adaptados a las temáticas a abordar y a las características del grupo con el cual se trabajaba, incluyendo exposición, trabajos en taller, actividades lúdicas, observación directa y trabajo en equipo.

Las actividades estaban pensadas para ser llevadas a cabo en pymes, cooperativas y organismos gubernamentales.

---

<sup>48</sup> Foto tomada de redes sociales



## Asesoramiento

Orientado a cooperativas, PyMES y emprendedores. Entre los temas abordados se encontraban:

- Diagnóstico organizacional
- Planificación estratégica
- Resolución de conflictos
- Análisis de la competencia y los mercados
- Seguridad e higiene
- Evaluación de la capacidad instalada
- Análisis de la producción
- Análisis del estado financiero
- Sistemas de comunicación e información
- Elaboración de balance social
- Asesoramiento legal y contable<sup>49</sup>

## Capacitación

Cursos de capacitación ofrecidos:

- Iniciación al cooperativismo
- Identidad e identificación cooperativa
- Programa de orientación
- Administración de una cooperativa
- Diagnóstico cooperativo
- Planificación estratégica
- Balance social cooperativo

---

<sup>49</sup> [www.cooparconsultora.com.ar](http://www.cooparconsultora.com.ar)

### Armado de proyectos

Elaboración y seguimiento de proyectos ante organismos públicos y privados. Se acompañaba desde la concepción de la idea o la posibilidad de aprovechar una oportunidad, analizando la viabilidad del proyecto. Entre las actividades realizadas, se encontraban:

- Elaboración y ejecución de proyectos productivos, comerciales, culturales, entre otros
- Presentación y seguimiento ante los organismos correspondientes
- Administración y presentación de rendiciones
- Elaboración de propuestas para la búsqueda de financiamiento<sup>50</sup>

### Diseño

Coopar hacía mucho hincapié en posicionar el nombre y marca de las empresas en el público objetivo, como estrategia de visibilización, posicionamiento y expansión. Consideraban que las cooperativas deben resaltar los valores que las diferencien del resto de las organizaciones y a partir de ahí fortalecer la marca cooperativa. Deben tener en claro qué empresa son, qué venden, cuál es el nicho de mercado y en función de eso diseñar una imagen que refleje los valores que definen la marca.

Una vez diseñada la marca, buscaban posicionarla en el mercado a través de publicidad, relaciones públicas, páginas web, folletería, entre otros.

### **Los asociados**

La cooperativa surgió con 8 (ocho) fundadores y en el año 2015 ingreso un nuevo asociado. En el año 2018 la cooperativa toma la lamentable decisión de cesar las actividades. Por cuestiones personales la mayoría de los asociados volvieron a vivir a sus lugares natales, la idea en un primer momento era continuar a la distancia, pero sumado al contexto económico y político se les dificultó mantener en el tiempo tal decisión y dejaron de funcionar. Igualmente en la actualidad la matrícula sigue vigente en el INAES.

---

<sup>50</sup> [www.cooparconsultora.com.ar](http://www.cooparconsultora.com.ar)

## Aspectos vinculados a la comunicación

### ¿Quiénes somos?

La cooperativa está conformada por un grupo multidisciplinario compuesto por nueve personas, que abarcan las siguientes ramas de estudio: administración y gestión, cooperativismo, psicología, arte, diseño y actividades físico-corporales.<sup>51</sup>

### Misión

A partir de un equipo interdisciplinario, generar trabajo de carácter estable para sus asociados, contribuyendo a su desarrollo profesional y personal, considerando su doble carácter: institución con fines sociales y emprendimiento económico colectivo. Atendiendo las necesidades económicas y sociales de organizaciones públicas y privadas, a través de



la capacitación e investigación y el asesoramiento en gestión empresarial.<sup>52</sup>

### Visión

Generar el desarrollo profesional y personal de los asociados en un ámbito de ayuda mutua y mejora continua, a partir de la consolidación de la marca Coopar basada en la confianza, seriedad e innovación en los servicios prestados.<sup>53</sup>

<sup>54</sup> El logo fue diseñado por una licenciada en artes plásticas. El mismo representa la propia mano de la artista, dispuesta en forma extendida para simbolizar la amistad, el sustento, solidaridad, colaboración y huella de identidad; valores de la cooperativa. En la palma de la mano se encuentra el símbolo del cooperativismo y la misma está pintada con los colores representativos del movimiento cooperativo.

Slogan de la cooperativa ***“Filosofía cooperativa aplicada a la gestión”***

<sup>51</sup> [Cooparconsultora.blogspot.com](http://Cooparconsultora.blogspot.com)

<sup>52</sup> [www.cooparconsultora.com.ar](http://www.cooparconsultora.com.ar)

<sup>53</sup> [www.cooparconsultora.com.ar](http://www.cooparconsultora.com.ar)

<sup>54</sup> Proporcionado por la cooperativa

En el ámbito interno se apuntaba a que cada asociado entienda su rol activo de trabajador autogestionado, internalizando la lógica cooperativa y aplicándolo en su accionar diario.

En el ámbito externo, partiendo de la lógica que toda decisión que toma la cooperativa tiene sus consecuencias en el entorno en el cual se desarrolla, intentaban llevar la filosofía cooperativa a todos los actores con los cuales se interrelacionaban, aplicando los valores cooperativos en todas las acciones y actividades.

### **Datos de interés**

La cooperativa presentaba un desarrollo interesante en la región. Articulaban a través de investigaciones, capacitaciones y exposiciones con el Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas, con la Facultad de Ingeniería y con la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la UNLP.

También se encontraban asociados al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC). Participaban de forma activa de actividades llevadas adelante por la sede La Plata del Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo (CGCYM) y por la Subsecretaría de Acción Cooperativa (SAC)

Promovían y organizaban jornadas de reflexión y debate sobre el cooperativismo con diferentes actores sociales y políticos del movimiento. Daban vital importancia a la participación en eventos, charlas, barrileteadas y concursos de fotografía.

***Empecé a trabajar con la cooperativa en el armado del proyecto de tesis, si bien en la actualidad la cooperativa ha cesado sus actividades por los motivos ya señalados, considero interesante sumar la experiencia en el trabajo final, resaltando el gran labor que venían realizando y exponiendo lo relevado en comunicación en su momento. No presentaré un análisis FODA porque no es fidedigno de la realidad pero sí considero interesante analizar este caso dejando planteado que quizás al tener los asociados otros trabajos por fuera de la cooperativa, no siendo su principal y única fuente laboral, sumado a la dispersión geográfica entre ellos y las consecuencias que debieron afrontar todas las cooperativas de trabajo por la crisis económica y las políticas neoliberales a nivel país, se dificultó la posibilidad de alcanzar nuevas oportunidades laborales. Estos factores se pueden potenciar cuando no existen estrategias comerciales definidas, segmentación del mercado enfocado a los nuevos contextos y rápida adaptabilidad a los cambios.***

## XI. Resultados

La comunicación es una disciplina que nos interpela a todos, es una herramienta que estamos acostumbrados a utilizar, ya que desde nuestro primer intento de sociabilización utilizamos la comunicación, emitiendo mensajes corporales, visuales y de diálogo. Nos apoyamos en la comunicación para crecer, expandirnos, desarrollarnos, vivir en sociedad, alcanzar objetivos. El hombre por su naturaleza es un ser social y encuentra en la comunicación los canales para interrelacionarse. Pero si bien tenemos internalizada la comunicación, pocas veces la pensamos con visión estratégica e integrada. Esto lleva en la mayoría de los casos a su subestimación, situación que se vio reflejada en el análisis de los casos. Ya que, al consultar a todas las cooperativas, reconocieron de vital importancia la comunicación; pero evaluadas en la práctica, pocas terminan de internalizar dicha importancia en su relación directa con resultados concretos de gestión, posicionamiento y expansión. Es decir, no se entiende la comunicación corporativa como un proceso transversal, planificado y sistémico, que debe traducirse en un proyecto de mediano y largo plazo. Dentro de los motivos que sostienen lo antedicho, podemos mencionar: la escasa capacitación en la materia, la falta de relación con profesionales de la comunicación, la no inclusión del tema en la agenda diaria de la cooperativa. El desentendimiento de la importancia de la comunicación también se vio reflejado en la falta de asignación de recursos, tanto económicos, humanos, como de tiempo. Ninguna cooperativa asignó presupuesto, capital humano formado y tiempo, medido en horas de trabajo; para acciones de comunicación.

Si bien, como mencioné, reconocen la importancia de la comunicación, mucho más en estos tiempos donde la conectividad y lo digital se apoderó del mercado, ninguna presentó el diseño de un plan de comunicación y tampoco han discutido en grupo qué se desea comunicar y a quién. No tienen identificado los distintos públicos con los cuales interactúan y con los que se necesitan estrechar vínculos para el desarrollo de su misión. De la misma forma y como corolario, no definen el tipo de interacción a desarrollar, masiva; grupal o personalizada.

Dentro de la comunicación corporativa, no existe el diseño de estrategias ni acciones de marketing unificadas sobre identidad corporativa e identidad visual. Si bien, dentro de la filosofía corporativa, algunas presentaron la definición de la misión, visión y valores que pregona la cooperativa, la misma no se encuentra internalizada y compartida por los asociados/as. En su mayoría los fundadores ya no están vinculados a la cooperativa. No presentan mecanismos de inducción a los aspirantes a socios, en ningún caso se

formalizan los canales para trasladar la historia, origen y doctrina de la cooperativa. Tampoco se realizaron capacitaciones en valores y principios cooperativos. No han desarrollado un plan de comunicación interna, que permita trabajar la cultura organizacional, fidelizando a los asociados/as. Este es uno de los motivos, junto al aspecto económico, por el cual las cooperativas han presentado una alta rotación en el ingreso – egreso de asociados/as. Presentando una gran carencia en la implementación de estrategias que permitan fomentar el sentido de pertenencia.

Por otro lado, dentro de la cultura corporativa, no se presentan estrategias que permitan, a todos los asociados/as reflexionar e interpelar sobre las pautas de conducta, compartidas y no escritas que se reflejan en sus comportamientos.

En lo que respecta a la identidad visual, todos hacen uso de alguna herramienta: nombre, logotipo, isotipo, gama cromática. Pero en su mayoría, no han sido estables en el tiempo y esto ha dificultado la identificación de la organización. Por otro lado, no se aplica de forma integrada en soportes gráficos y paragráficos.

No poseen área de comunicación y tampoco persona encargada del manejo de las herramientas. En su mayoría, las tareas se van alternando entre compañeros/as. En materia de comunicación externa, las herramientas más utilizadas son las páginas web y las redes sociales, aunque no presentan continuidad y actualizaciones diarias. Tampoco se estudian y analizan los resultados obtenidos mediante dichas herramientas, no se evalúan las estadísticas, parámetros y alcance obtenidos con las publicaciones, instrumentos que las redes sociales ponen a la mano de quien las utiliza. En materia de comunicación interna, las herramientas más utilizadas son las reuniones grupales, sin distinguir si llegan a ser reuniones de consejo ampliadas o asambleas, el correo electrónico, whatsapp y llamadas telefónicas. Muchas veces, se visualizó un abuso de los grupos de whatsapp convirtiendo esta herramienta en principal y no de apoyo, como debería ser.

Las cooperativas de trabajo, objeto de estudio, debido a su escaso número de asociados no presentan estructuras formalizadas, teniendo un alto grado de porcentaje en la informalidad de las relaciones. Las mismas se apoyan en nexos de camaradería, amistad o alquimia. Si bien se cumplen con los cargos dentro de los órganos de administración y fiscalización, se observa que, en su mayoría, se nombran a los efectos de cumplir con requerimientos legales y no se llevan adelante las atribuciones de cada órgano, en cuanto a comunicación me refiero, por ejemplo, en ningún caso los asociados se dirigen al síndico cuando desean realizar consultas o proponer iniciativas.

Cuando no poseen sede social, las relaciones están fuertemente apoyadas en vías de comunicación telefónica, grupos de whatsapp, cadenas de mails.

Con referencia al estatuto todas lo tienen a disposición, pero no tienen un conocimiento acabado debido a la importancia que significa dicho documento para la organización. Se desprende que han llegado a su formación por ser requisito para la constitución. En un único caso se pudo observar, que se conformaron espacios de discusión para el análisis de cada uno de los puntos. Se realizaron modificaciones al estatuto tipo buscando adecuarlo al proyecto asociativo pero las mismas no fueron aceptadas por el INAES.

Asimismo ninguna cooperativa ha desarrollado un reglamento interno, herramienta indispensable para este tipo de modelo, ya que permite unificar reglas de comportamientos. Si bien, han demostrado tener problemas de organización laboral, como por ejemplo, formas de organizarse y cubrir trabajos frente a ausencias por enfermedad, estudio o cuestiones personales, no han podido llegar a la instancia de discutir y consensuar el armado de un reglamento.

En su mayoría entienden la necesidad de cumplir con los requerimientos de documentación anual y el llenado de los libros, pero se visualiza como meras obligaciones y se delega en un profesional, un contador público. La relación con los órganos de fiscalización pública, INAES y órgano provincial, es a los efectos de presentar la documentación pre y post asamblearia.

Si bien, algunas no se encuentran federadas, son interesantes las vinculaciones y actividades que surgen por intermedio de la asociación con FECOOTRA a través de su área de comunicación, como es el caso de la cooperativa Prisma, que participa de un catálogo comercial, obtiene los servicios de asesoramiento del área desempeñada por una profesional en la materia y participa en las publicaciones diarias que realiza la federación por medio de su página web y redes sociales.

Para graficar esto último, y evaluar el impacto de visualización, tomando como ejemplo el mes de Diciembre del año 2019, la página web de la federación obtuvo 9.941 visitas y en el último ejercicio alcanzó 128.501 visitas. Desde sus redes sociales, en el mismo mes analizado, se obtuvo, en twitter 1416 impresiones, en Instagram las publicaciones tuvieron un alcance de 883 y en Facebook 4543.<sup>55</sup> Las impresiones y el alcance miden la cantidad de personas que vieron la publicación.

---

<sup>55</sup> Datos brindados por el área de comunicación de la federación

Es interesante remarcar, que la federación se muestra como una entidad abierta dispuesta a sumar a todas las cooperativas interesadas, siempre que adhieran a los valores y principios cooperativos. Dentro de sus asociadas se encuentra un gran abanico de cooperativas de trabajo de toda la República Argentina, representando los diferentes rubros como así también los diferentes orígenes que tienen las cooperativas de trabajo.

En referencia a integración, construcción de redes y articulación, las cooperativas no han mostrado relación con cooperativas de comunicación y medios audiovisuales.

Cabe resaltar, que todas las cooperativas, objeto de estudio, a excepción de la cooperativa IdeAAR, se encuentran localizadas por la aplicación Essapp.<sup>56</sup>

Por último, en su mayoría las cooperativas analizadas están conformadas por jóvenes con instrucción académica, lo cual propicia el ámbito para aplicar técnicas de diagnóstico y planificación. Así mismo por el lugar geográfico en el cuál se encuentran y al ser la ciudad de La Plata la sede elegida por estudiantes universitarios, las cooperativas estrechan vínculos con distintas carreras de las facultades de periodismo, económicas, trabajo social, psicología, entre otras.

---

<sup>56</sup> Essapp es una aplicación que se lanzó en el año 2017 destinada a visualizar, identificar y ubicar a las organizaciones de la economía social y solidaria: cooperativas, medios comunitarios, centros culturales, ferias, emprendimientos, comercializadoras, mercados territoriales y otras experiencias. [www.essapp.coop](http://www.essapp.coop)



## XII. Recomendaciones

Por decisión o por omisión siempre comunicamos en nuestras empresas. Con mensajes expresos o con acciones tácitas la organización habla, tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo. Es por eso necesario pensar nuestra comunicación de forma estratégica y planificada en el mediano y largo plazo.

A través de este trabajo y por los resultados obtenidos y analizados, expondré una serie de pasos a tener en cuenta para la elaboración de un plan de comunicación.

Cada organización es una entidad que no vive de forma aislada, sino convive en una sociedad, teniendo causa y efecto de cada una de sus decisiones. Es interesante que tengamos en cuenta que la sociedad está exigiendo prácticas éticas y morales que estén en línea con un accionar que asegure mejor calidad de vida a las generaciones futuras. Estos cambios sociales que se venían visualizando se han exacerbado en los últimos tiempos. Es vital que cada entidad realice una mirada introspectiva y revea su cultura y filosofía corporativa para adecuarse a los tiempos actuales.

*Antes de seguir avanzando, es necesario resaltar que todos los procesos de trabajo planteados como sugerencias en el presente trabajo se visualizan desde una mirada participativa, donde cada uno de los trabajadores y trabajadoras de la cooperativa asuman un rol activo, involucrándose en la detección de problemas y en la búsqueda de soluciones. Es fundamental que los asociados y asociadas asuman y se sientan dentro de su propia empresa como sujetos de sentido, activos y protagonistas de la creación de soluciones a problemas compartidos. Así se eleva la autoestima, mejora la productividad y se internalizan de una mejor manera las decisiones. La participación tiene como resultado una multiplicidad de miradas, enriqueciendo los aportes, promoviendo la creatividad y fortaleciendo la identidad del grupo.*

*Esto no significa estar en un estado asambleario permanente, muy alejado de eso, significa contemplar las miradas de todos los participantes del proceso y aumentar el nivel de información.*

Dentro de la filosofía corporativa, la construcción de la misión y visión debe ser un proceso de redacción conjunta, donde todos los integrantes participen en su diseño para que sea internalizada de una mejor manera. La identidad debe ser clara, detallada y explícita, no se puede definir a dónde se quiere ir, si no sabe quiénes somos. Sería

elemental que cada futuro asociado/a antes de ingresar a trabajar a una cooperativa, conozca su identidad organizacional y en función de eso defina si quiere sumarse al proyecto.

***Disparadores para construir la Misión en equipo***

¿Qué es lo que ofrece su organización? ¿Cuál es el perfil de usuario/cliente que quieres atraer? ¿Qué relación tendrás con tus empleados? ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia? ¿En qué sector o actividad se encuentra trabajando la organización? ¿Qué hace su empresa de lunes a sábado? ¿Qué tipo de organización es? ¿Para quienes dedican su producción? ¿Cómo definiría su trabajo?

***Disparadores para construir la visión en equipo***

¿Cómo definiría su empresa? ¿Cómo visualiza su empresa en 10 años? ¿y en 20 años? ¿y en 50 años? ¿Cómo le gustaría que sus clientes definan su empresa? ¿Cuál es la imagen deseada a futuro? ¿Qué hará en el futuro? ¿A dónde quiere dirigirse la organización? ¿Cómo quiere ser reconocida la organización?

***Disparadores para construir los valores en equipo***

¿Cuál es la propuesta de valor de tu negocio? ¿Cuáles son los valores corporativos que distinguen a tu organización sobre otras? ¿Cómo te identificas con la organización? ¿Cuáles son los principios éticos?

**Planificación participativa**

Será importante el rol de la persona encargada de llevar adelante el proceso. El consejo de administración podrá formar un equipo de trabajo a los efectos de cumplir con la primera etapa de autodiagnóstico para poder avanzar en la elaboración del plan, esta etapa de insumo tendrá como objetivo compilar todo tipo de información, documentos y otros, que permitan analizar a la cooperativa en el tema referente a comunicación, relevamiento que será puesto a consideración para incluir sugerencias y observaciones del total del grupo. Llevando adelante espacios de análisis y diálogo que permitan generar debates e intercambios. Es interesante, en esta instancia lograr consensos.

### **Sugerencias para alcanzar el consenso**

Organizar un espacio adecuado para promover una buena conversación

Tener un facilitador que sepa conducir el proceso de escucha y comprensión

Realizar una breve descripción del motivo que los reúne. A menudo, la gente no tiene la misma idea respecto a este punto inicial y, por ello, se pierde mucho tiempo y energía porque el grupo intenta solucionar problemas diferentes.

Asegurarse que todos entiendan lo que significa "consenso". El objetivo es llegar a una decisión aceptada por el grupo y no necesariamente por cada uno de los miembros.

Recordar que el interés colectivo está sobre el particular

Establecer reglas de interacción y participación

Tomar notas para documentar las decisiones, discusiones, y acciones del grupo y facilitar el seguimiento del progreso.<sup>57</sup>

Se deberán aplicar **herramientas de análisis** que permitan diagnosticar y planificar. Obtener información interesante que permita sacar una foto de la cooperativa en el momento estudiado y traducir la información en objetivos alcanzables. Recomiendo aplicar la herramienta FODA, de fácil aplicación y entendimiento.

### ***Disparadores para trabajar las fortalezas en equipo***

¿En qué somos buenos? ¿Qué nos diferencia de otras empresas? ¿Cuál es nuestro punto fuerte?

### ***Disparadores para trabajar las debilidades en equipo***

¿Qué necesitamos mejorar? ¿Qué factores reducen el éxito del proyecto? ¿Qué me falta para dar el siguiente paso?

<sup>57</sup> Ron Kraybill. *Herramientas para construir el consenso y facilitar el acuerdo en grupo*.

**Disparadores para trabajar las oportunidades en equipo**

¿Qué tendencias nos pueden beneficiar? ¿Qué elementos atractivos ofrece el entorno de la organización? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están produciendo? ¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se están produciendo?

***Disparadores para trabajar las amenazas en equipo***

¿Qué aspectos pueden impedir totalmente la actividad de la cooperativa? ¿Qué elementos del entorno ponen en riesgo los objetivos de la organización? ¿Qué variables externas impiden seguir avanzando?

Dentro de las cuestiones a observar, analizar y repensar dentro del análisis FODA, se puede mencionar, entre otros aspectos vinculados a la comunicación interna y externa, los siguientes:

- 1) **La identidad corporativa y la identidad visual.** Reconociendo también la imagen percibida por los actores que interactúan con la cooperativa. Una empresa sin identidad homogénea expresa falta de seriedad y de compromiso hacia los usuarios-consumidores.
- 2) **Los consumidores,** analizando las características que influyen en su comportamiento, aspectos culturales, sociales, psicológicos y económicos que influyen en la toma de decisiones. Sus gustos y necesidades.
- 3) **La competencia,** identificando sus fortalezas y debilidades, volumen de venta, capacidades humanas y financieras.

Por otro lado, es necesario reconocer, identificar y enumerar los diferentes públicos con los cuales la organización se vincula en la actualidad y aquellos con quienes no presenta relación, pero necesita estrechar vínculos para el cumplimiento de su misión y el alcance de los objetivos. Deberán discutir cuáles son los vínculos que se desean desarrollar con cada grupo, el tipo de interacción, masiva; grupal o personalizada, transcribirlos en objetivos y acciones a realizar.

Con todo el insumo y análisis de información recabada hasta el momento se puede comenzar a pensar el **plan de comunicación**. Confeccionar el plan, es realizar un documento donde se expondrán de forma detallada las estrategias planificadas para alcanzar los objetivos. El plan es una herramienta de trabajo que presenta la

comunicación interna y externa de una forma integral. Que se irá retroalimentando a través de su aplicación y perfeccionando por medio de la evaluación diaria.

Con las herramientas presentadas que permiten dinamizar el proceso de planificación participativa, se encuentran en condiciones de transformar los problemas y necesidades de comunicación detectados en objetivos concretos, claros, motivadores, coherentes, observables y medibles. Se deben detallar los **objetivos generales**, que estarán en relación directa con la identidad corporativa y los **objetivos específicos**, que estarán definidos en función de los distintos públicos identificados.

Luego se deberá pasar a detallar las **estrategias**, determinando qué hacer, de qué forma, traduciendo los objetivos en **actividades y acciones** concretas, definiendo el **equipo de trabajo** que llevará adelante el programa. Se debe tener en cuenta lo mejor de cada trabajador y sus propias limitaciones, para poder compensarlas. Tener coordinación y un líder natural, con cualidades solidarias y de trabajo mancomunado. Se definirán roles y responsabilidades, dejando en claro qué se espera de cada uno.

Luego se determinarán las **herramientas de comunicación** a utilizar, que mejor se adapten a los escenarios de la cooperativa.

A modo de ejemplo cito algunas herramientas que las cooperativas de trabajo, objeto de estudio, podrían utilizar:

Herramientas de comunicación interna: cartelera, correo electrónico con distribución de actividades principales mensuales, buzón de sugerencias, videoconferencia, reuniones de consejo de administración ampliadas, memoria y balance social.

El consejo de administración debe comunicar las herramientas a implementar. Es importante que los miembros de la cooperativa estén informados pero también es indispensable que se apliquen técnicas tendientes a trabajar la fidelización de los mismos, el compromiso y el sentido de pertenencia, para mantener al grupo unificado y disminuir el porcentaje de recambio. Al presentar, un pequeño número de asociados/as, es más accesible la aplicación inmediata de dichas herramientas.

Herramientas de comunicación externa: página web, redes sociales, video institucional, boletín informativo, teniendo en cuenta que en la actualidad existen medios de comunicación digitales autogestivos, comprometidos y solidarios con el movimiento cooperativo.

Es importante que la página web y redes sociales estén a cargo de una persona que se capacite en el manejo de las mismas. Deben estar actualizadas, con pronta capacidad de

respuesta. Se debe trascender lo personal, respetar la institucionalidad y construir un perfil empresarial. Pensar el uso de dichas herramientas como estrategias de marketing y posicionamiento.

También sugiero, en la medida de las posibilidades de cada cooperativa, reforzar la identidad visual utilizando soportes gráficos, como folletería; carpetas institucionales; tarjetas de presentación; calcos y soportes paragráficos, desarrollando acciones concretas como colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local; colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de la empresa; en la indumentaria de los asociadas/os; alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública; publicitar en los periódicos de la zona.

Con el uso de cada herramienta utilizada se debe definir qué se espera que el receptor recuerde, entienda o realice luego de haberla recibido.

Para seguir avanzando en la confección del plan, se tendrán que definir dos recursos importantes, los recursos económicos y el tiempo. En el primer caso, se estudiarán los costos de realizar cada actividad, presentando los mismos a través de **presupuestos** y en el segundo caso, se confeccionará un **cronograma** de las actividades.

El plan debe tener definidos los resultados esperados ya que paralelamente a su ejecución debemos definir acciones de monitoreo y **control** que permitan reconocer cuándo es necesario implementar cambios a las acciones previstas. Ajustando el plan a los escenarios reales.

**XIII.**

**ANEXO**

## Encuesta aplicada

### La Cooperativa

- 1) ¿Tiene definida la misión y visión? En caso afirmativo, detallar.
- 2) ¿Tiene definido valores consensuados? En caso afirmativo, detallar.
- 3) ¿Tiene actualizado los libros sociales? ¿Qué mecanismos utiliza para ponerlos a disposición de los asociados?
- 4) ¿Posee área de comunicaciones?
- 5) ¿Tiene comunicación con los órganos de fiscalización pública a nivel provincial y nacional? ¿Qué mecanismos aplica para lograrlo?
- 6) ¿Posee reglamento interno? En caso afirmativo, detallar lo referente a comunicación interna y externa.

### Asociados

- 7) ¿Posee la cooperativa mecanismos para trasladar la historia de los asociados fundadores a los nuevos asociados?
- 8) ¿Cómo se enteran los asociados la convocatoria a asamblea?
- 9) ¿Utiliza mecanismo para sociabilizar las decisiones adoptadas en reunión de Consejo de Administración?
- 10) ¿Qué canales adopta para la relación síndico – asociados?
- 11) ¿Cómo conocen los asociados el estatuto?
- 12) ¿Qué mecanismos aplica la cooperativa para asegurarse que los asociados conozcan cada tema del orden del día y entiendan lo que se va a discutir?
- 13) ¿Genera la cooperativa espacios informales de intercambio?

### Comunicación Institucional

- 14) ¿Posee mail institucional? En caso afirmativo ¿Quién lo maneja?
- 15) ¿Posee redes sociales? En caso afirmativo, ¿Cuáles?
- 16) ¿Posee página web?



17) ¿Quién las maneja?

18) ¿Qué tipo de información pública?

### **Comercial**

19) ¿Posee la cooperativa un logo? En caso afirmativo, ¿cuál?

20) ¿Posee la cooperativa marca propia? En caso afirmativo, ¿cuál?

21) ¿Posee la cooperativa algún eslogan? En caso afirmativo, ¿cuál?

22) ¿Qué mecanismos utiliza la cooperativa para darse a conocer a la sociedad?

23) ¿Participan de algún catálogo comercial?

24) ¿Posee algún folleto de la cooperativa?

### **Articulaciones**

25) ¿Articula con alguna cooperativa o mutual de medios audiovisuales? ¿Qué tipo de articulación?

26) ¿La cooperativa se encuentra integrada a alguna entidad?

### **Capacitaciones**

27) ¿Han participado de capacitaciones en temáticas de comunicación? En caso afirmativo detalle cuales y a quienes estuvo dirigido.

#### XIV. Bibliografía

- Acosta, De Nicola, Merli. **Dossier Modelos Cooperativos**. FECOOTRA – CECOOP-Centro de Educación y Capacitación Cooperativa. La Plata. 2013
- Alianza Cooperativa Internacional. **Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI**. INTERCOOP Editora cooperativa limitada. Buenos Aires. 1997
- Althaus, Alfredo. **Tratado de Derecho Cooperativo**. Zeus Editora. Argentina. 1977
- Amado Suárez, Adriana. **Prensa y comunicación: Relaciones informativas responsables**. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2010. 1ª ed
- Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda. **Comunicaciones públicas, el modelo de la comunicación integrada**. Temas Grupo Editorial SRL. Buenos Aires. 1999. 1ª ed
- Billorou, Oscar Pedro. **Las comunicaciones de Marketing**. El ateneo. Buenos Aires. 1992.
- Brandolin, Alejandra; González Frígoli, Martin; y Hopkins, Natalia. **Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa**. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2008. 1ª ed
- Capón Filas, Rodolfo. **Cooperativas de Trabajo**. Librería Editora Platense. Argentina. 2003
- Capriotti Peri, Paul. **Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa**. Andros Impresores. Chile. 2009.
- Costa, Joan. **Imagen Corporativa en el Siglo XXI**. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2009. 4ta edición
- Costa, Joan. **Imagen Pública: Una Ingeniería Social**. Ediciones Fundesco. 1992
- Drimer, Bernardo y Drimer, Alicia Kaplan. **Las Cooperativas**. Lazos Cooperativos. Argentina. 1981
- Enz; Franco; Spagnuolo. **Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa**. Ediciones Rivolin Srl. CABA. 2012. 1ª ed.
- Fernández Collado, C. **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas. México. 2009. 2da Edición
- Feser, Bausset, Mutuberría. **Manual para la práctica del cooperativismo de trabajo: herramientas impositivas y de gestión para el trabajador cooperativo.**, Editorial Patria Grande, Buenos Aires. 2012. 1ª ed.
- Kaplún, Mario. **Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)**. Editorial Caminos. La Habana. 2002
- “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”**. Contribuciones a la Economía. Revista académica. 2006. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas ISSN 16968360

Mata, Maria Cristina. **Nociones Para Pensar La Comunicación Y La Cultura Masiva.** Módulo 2, Curso de Especialización Educación para la comunicación. La Crujía, Bs. As. 1985.

Molina Moreira, Luis Diego. **Comunicándonos en nuestras organizaciones.** Ed. San José, Costa Rica: Voces Nuestras. 2015. 1ª Ed

Ressel, Silva, Coppini, Nievas. **Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo.** La Plata. UNLP. 2013. 1ª ed

Rodriguez Perez, José. **Administración y conducción de cooperativas de trabajo en un mundo cambiante.** Ediciones Phillipe Buchez. Buenos Aires. 1996. 1ª ed

Sampieri, Roberto; Collado; Lucio. **Metodología de la Investigación.** Interamericana Editores S.A. México. 2014. 6ta Edición

San Pedro, José. **Manual de organización y gestión cooperativa.** INTERCOOP Editora cooperativa limitada. Buenos Aires.1987. 2da edición

Semisa, Domingo. **Manual de cooperativas de trabajo.,** INTERCOOP Editora cooperativa limitada. CABA. 1988. 2da edición

Vainstok; Domper; Beltramo; Cracogna. **Ley de cooperativas N° 20.337/73.** Ediciones Intercoop. Buenos Aires. 2012

Vargas, María de las Nieves. **Manual de comunicación estratégica. Visibilizando, incidiendo y haciendo corriente de opinión.** Comunicaciones Aliadas. Perú

## Páginas web

[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

[www.inaes.gob.ar](http://www.inaes.gob.ar)

[www.participacionciudadana.gba.gov.ar](http://www.participacionciudadana.gba.gov.ar)

[www.ica.coop](http://www.ica.coop)

[www.cicopa.coop](http://www.cicopa.coop)

[www.fecootra.org.ar](http://www.fecootra.org.ar)

[www.prismacooperativa.com.ar](http://www.prismacooperativa.com.ar)

[www.ideaar.com.ar](http://www.ideaar.com.ar)

[www.cooparconsultora.com.ar](http://www.cooparconsultora.com.ar)

[www.essapp.coop](http://www.essapp.coop)

[www.pulsonoticias.com.ar](http://www.pulsonoticias.com.ar)