

FIDELIZACION DE SOCIOS EN COOPERATIVAS AGRARIAS Y DE TRABAJO

Trabajo final Posgrado en
Economía y Gestión para la Inclusión.

EJE COOPERATIVAS.

FCEA, UDELAR.

Tutora: Mag. Inés Vázquez

Estudiantes:

Cra. Silvia Meirelles

Lic. Adm- Cra. Verónica Griffin

Ing. Agr. Andrea Politi

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	5
FUNDAMENTACION	6
MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES	8
HIPOTESIS	16
TRABAJO DE CAMPO	18
Metodología	18
Descripción de las Cooperativas analizadas	22
Variable I. Ideología y capital social	29
Variable II. Satisfacción y alienación del socio	36
Variable III. Confianza y cohesión de grupo	41
Variable V. Beneficios que le aporta al socio	51
Variable VII. Gestión democrática y participación	57
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	61
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	68
ANEXO I. Video institucional de CALIMA para la difusión de la encuesta a socios.	68
ANEXO II. Datos generales de los encuestados por cooperativa	68
ANEXO III. Resultados por variable y por cooperativa	72

AGRADECIMIENTOS

Para concretar este trabajo tenemos que agradecer a un grupo de personas y organizaciones que apoyaron nuestra tarea y nos motivaron a continuar en momentos de cansancio.

Comenzamos agradeciendo a sus protagonistas, las cooperativas CALIMA, Brecha y La diaria. Por su apertura y su colaboración. Esperamos que la información generada sea de su interés y utilidad, para devolverles un poco el compromiso que nos brindaron.

Agradecer también a diferentes guías que hemos tenido durante todo el proceso de trabajo, referentes del movimiento cooperativo que con su experiencia y conocimientos nos ayudaron a explorar y repensar la investigación. Entre ellos el Ing. Agr. Ignacio Arboleya y la tutora Mag. Inés Vázquez.

Finalmente, valorar el apoyo de nuestras familias que nos cubrieron en aquellos momentos donde había que concentrar esfuerzos para avanzar y llegar al producto final.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza como requisito para la obtención del Diploma del Posgrado de Economía y Gestión para la Inclusión que dicta la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

El tema seleccionado de estudio es la fidelización de socios¹ en las cooperativas, por lo que se enmarca directamente en el eje de Cooperativismo del Posgrado. Las tres estudiantes somos profesionales vinculadas al cooperativismo (agrario y de trabajo), y hemos visto que este tema, en ambas clases (y sin duda en las otras), requiere un mayor análisis por ser clave en el relacionamiento cooperativa- socio.

En esta oportunidad se centró la investigación y análisis de la fidelización de los socios en las dos clases mencionadas, que son sujeto de interés tanto a nivel profesional como personal del equipo de investigación, y que se entiende que se pueden abordar de forma integrada, contemplando sus especificidades. En ese sentido, se tomaron tres casos de estudio, una cooperativa agraria y dos de trabajo del mismo rubro.

Existe vasta bibliografía sobre técnicas de mercadeo y satisfacción de clientes para empresas de capital. Sin embargo, a la hora de buscar información para la especificidad cooperativa y lo que implica vincularse con el socio no existe suficiente bibliografía a nivel nacional, aunque sí alguna de otros países como España, Brasil, los países nórdicos, entre otros, especialmente para la modalidad agraria.

Esperamos con este trabajo generar un insumo para continuar con otros estudios y líneas de investigación que contribuyan a entender la participación de los socios en las cooperativas y reforzar sus vínculos.

¹ El uso del masculino (ej. socio) que se utiliza en este documento no pretende constituir una discriminación de géneros, sino que responde a la intención de simplificar la redacción y disminuir la sobrecarga en la lectura.

FUNDAMENTACION

La “fidelización” de los socios es un tema preocupante en las empresas cooperativas. Es sabido que las cooperativas agrarias y de trabajo necesitan el compromiso de sus socios para atravesar la ruta de desarrollo con éxito, ya sea remitiendo la producción agropecuaria como dotando de fuerza de trabajo a la organización. Este compromiso se asocia a la “fidelidad” y a la “participación” del socio también en el gobierno de la misma.

Es así que cuando se habla de fidelización del asociado se está haciendo referencia a un conjunto de conceptos vinculados entre sí como lo son: el nivel de participación del socio en la gestión cooperativa, la formación y entendimiento de su rol como integrante del modelo cooperativo, su compromiso con la empresa, el grado de satisfacción de las necesidades que alcanzan los socios. Vale decir también que implica acciones de relacionamiento económico (por ejemplo, a través de la provisión de bienes o servicios), así como de relacionamiento social (en las reuniones y asambleas generales para debatir, votar, presentarse a las elecciones).

Debemos definir entonces, qué se entiende por fidelización y participación. La Real Academia Española las define de la siguiente manera:

- *Fidelizar*- conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.

En general es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal.

Para el caso de estudio podemos definir la fidelización como aquello que hace o debe hacer la cooperativa para que sus socios se encuentren satisfechos con la empresa y permanezcan activos en ella.

- *Participar*- 1. Tomar parte en algo. 2. Recibir una parte de algo. 3. Compartir las mismas ideas que otra persona. 4. Tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos. 5. Dar parte, noticiar, comunicar.

En este caso, todas las definiciones hacen referencia a la pertenencia y apropiación, lo que para el caso de estudio sería, la empresa cooperativa.

Es habitual escuchar que los productores rurales se asocian para conseguir un mejor precio en su producción o en la compra de insumos agropecuarios, y que cuando esto no se logra, proceden a buscar precio en otra organización sin mayor reparo. O que los trabajadores se asocian para mantener una fuente laboral estable, y luego de conseguirlo siguen funcionando como trabajadores dependientes, exigiendo al consejo directivo de la cooperativa que cumpla el rol de “dueño/patrón”.

Entonces, ¿cuáles son los factores que motivan al socio a permanecer y participar en una cooperativa? Diferentes estrategias se han implementado por las cooperativas agrarias y de trabajo en Uruguay para captar y/o mantener los socios; brindándoles un precio promedio todo el año o un servicio técnico integral

en el caso de las agrarias, o un trabajo estable y digno en las cooperativas de trabajo. Sin embargo, frente a la fuerte competencia con empresas capitalistas (o incluso entre cooperativas), caben las preguntas: ¿Que realmente necesitan y buscan los socios que puede ofrecerles la cooperativa? Y ¿qué piensan las cooperativas que buscan los socios? Las respuestas *a priori* se orientan a un mejor precio o salario respectivamente. Sin embargo, ¿esto es suficiente para asegurar el compromiso de los socios?; ¿pesa en la decisión el modelo cooperativo, los valores y principios que promueve?

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, define una cooperativa como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Por lo tanto, las investigaciones sobre fidelización miden la satisfacción de los socios a través de estas áreas de interés.

Una de las principales singularidades es que la contribución de los socios bajo la forma del factor de producción capital no es la clave para entender la lógica de estas empresas, sino que lo es el trabajo y/o fidelidad a la cooperativa lo que cuenta.

Los asociados pueden tener entonces una relación múltiple con la cooperativa: como dueños, como proveedores, clientes, como trabajadores.

En virtud del segundo principio cooperativo de la ACI, *Control democrático de los miembros*, los socios tienen una función que desempeñar que va más allá del papel básico del cliente, trabajador o productor. Los socios son propietarios de su cooperativa y participan en su gobernanza a través de procedimientos democráticos. Estos tienen derecho a la información, a la expresión de sus opiniones, y la representación.

La ACI afirma que las cooperativas “son mejores porque permiten la participación de las personas a través de la propiedad, lo que hace que sean inherentemente más atractivas, más productivas, más útiles y relevantes en el mundo contemporáneo. El objetivo es aumentar la participación de los socios y llevar la gobernanza a un nuevo nivel”. Sin embargo, esta gestión de la cooperativa se ve influida por las principales tendencias en materia de gobernanza que se proponen para las sociedades de capital.

Nora Presno (2007) plantea que abordar el tema de la gestión cooperativa exige entender también que ellas son empresas socioeconómico-políticas y, como tales, difíciles de abarcar sólo usando conceptos exclusivos de las empresas no cooperativas. De esta forma, por ejemplo, las estrategias de crecimiento de una empresa no cooperativa podrían tener efecto negativo si es usada por una cooperativa. Se establece así una paradoja: mientras que las cooperativas son incitadas a privilegiar lo económico, desatendiendo la gestión social, las empresas no cooperativas perfeccionan su relación con los productores/clientes.

MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES

La bibliografía relevada aborda el tema de estudio a través de diferentes ángulos y marcos teóricos: la satisfacción de los socios, la confianza con su cooperativa, el capital social, la ideología cooperativa y la lealtad, entre otros.

La satisfacción es entendida como “un estado positivo, resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la relación, significando la relación, la conexión de recursos, personas y actividades” (Anderson y Narus, 1984)

En el presente capítulo se describirán algunos de estos paradigmas y los hallazgos encontrados por sus respectivos autores.

La mayor parte de la bibliografía a la que se tuvo acceso plantea la temática para la clase agraria. Sin embargo, entendemos que las variables explicativas se pueden extrapolar a las cooperativas de trabajo, contemplando sus especificidades. Esto se traducirá en la matriz de preguntas de la encuesta a realizar en el trabajo de campo, presentada en el capítulo de Metodología.

Definición de cooperativas de acuerdo a sus clases

Ya que se abordarán dos clases cooperativas (agrarias y de trabajo) se toman las definiciones desarrolladas en la Ley general de cooperativas N° 18.407 de Uruguay.

Son **cooperativas agrarias** las que tienen por objeto efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos provenientes de la actividad agraria en sus diversas formas, realizada en común o individualmente por sus miembros.

Son **cooperativas de trabajo** las que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria.

Variables explicativas destacadas en la bibliografía

A continuación, se presentan siete variables identificadas en la revisión bibliográfica, vinculadas a la fidelización de los socios con sus cooperativas. Las mismas fueron seleccionadas para ser testeadas en casos de estudio de cooperativas nacionales a través de la investigación a desarrollar.

I. Variable explicativa- Ideología (Capital Social)

Olilla et. al. (2012), analizaron los motivos por los cuales los productores agropecuarios son socios de una cooperativa. Usualmente la motivación para que los socios fueran leales con su cooperativa se basaba en la ideología. Sin embargo, observaron que, de acuerdo con investigaciones de otros autores (Nilsson, Kihlén y Norell, 2007), esta lealtad tiende a desaparecer en los tiempos

de crecimiento y competencia: mientras que las cooperativas tienden a crecer horizontal y/o verticalmente para ser competitivas en mercados cada vez más pujantes, los socios tienden a alejarse en una relación más anónima y masiva.

Por otro lado, mencionan que los diferentes socios tienen diferentes poderes de negociación en la cooperativa agraria. Olilla citando a Kuhn (1972) señala que un socio “pequeño”² no tiene planes de dejar la cooperativa porque tiene miedo de competir fuera de la misma³. Por otro lado, los socios “grandes” siempre están considerando dejarla. Entonces, ¿cuál es el papel de la ideología cooperativa y la lealtad en este fenómeno?

El popular concepto de que los productores más grandes son menos cooperativos que los pequeños, así como también los más jóvenes frente a los de mayor edad (cuestionando la identificación ideológica con la cooperativa frente a la búsqueda principalmente del resultado económico).

Los resultados de la investigación luego de haber entrevistado a casi 1.300 productores finlandeses mostraron que efectivamente hay dos grandes razones para la vinculación con su cooperativa -la ideológica y la económica- pero que, sin embargo, estos no se correlacionaron con la edad ni con el tamaño del socio.

Para entender los motivos de vinculación, Olilla y colaboradores utilizaron el marco teórico del Capital Social (CS). Indican que el mismo se puede medir como el nivel de confianza organizacional, el que se inicia, desarrolla y utiliza mediante la interacción entre individuos y grupos. Al citar a Robison y col. (2002) definen tres tipos de CS:

a) *Bonding capital (de vinculación)*, que involucra las fuerzas tradicionales como confianza, lealtad y solidaridad. Se basa en gran medida en las emociones y generalmente existe en relaciones socialmente cercanas, por ejemplo, entre familias, o en este caso miembros de una comunidad.

b) *Bridging capital (de puente o vínculos externos)*, conecta dos o más partes asimétricas, que dependen mutuamente, aunque una es más fuerte que la otra. Por ejemplo, cuando los productores ven en la cooperativa una compensación de precios en un mercado con relaciones de poder desiguales. Traducido a cooperativas de trabajo se asemeja a cuando los trabajadores ven en la cooperativa, trabajo mejor remunerado y/o más estable que en el mercado;

c) *Linking capital (de enlace, del negocio en sí)*, puede caracterizarse como relaciones comerciales normales. Implica que los productores ven a la cooperativa sólo en el negocio entregando sus productos y recibiendo un pago a cambio, o los socios trabajadores ven a la cooperativa como un empleador el cual les remite su salario.

² Por “pequeño” y “grande” se entiende una escala productiva, reducida o importante respectivamente.

³ En Uruguay los productores agropecuarios no suelen salir de la cooperativa formalmente, sino que dejan de remitir su producción y participar de la organización.

En la presente investigación se toman algunas de las afirmaciones relevadas en dicho estudio, para la medición del impacto en la fidelidad del socio con las cooperativas estudiadas.

II. Variable explicativa- Satisfacción y alienación

Del Pino (1999) analiza la satisfacción y la alienación en los cooperativistas. La satisfacción e insatisfacción de los socios de las empresas cooperativas es un tema poco analizado y sin embargo, es importante abordarlo a efectos de poder detectar hasta qué punto la cooperativa satisface o no al miembro. Para ello distingue el sentimiento de satisfacción respecto a dos cuestiones: *la pertenencia a la cooperativa y el funcionamiento de la entidad*.

Este autor llevó adelante un estudio donde se preguntó directamente al entrevistado si se sentía satisfecho de pertenecer a la cooperativa y, a continuación, si se sentía satisfecho de cómo se llevaba a cabo la gestión (funcionamiento). A partir de las respuestas se construyeron índices de satisfacción. Los resultados mostraron que el valor del índice de “satisfacción de pertenencia” es generalmente más alto del valor que tiene el índice de “satisfacción con la gestión”. Es decir, fueron más los entrevistados que contestaron que se sienten muy satisfechos de pertenecer a la entidad que los que dicen estar muy satisfechos con la gestión.

A su vez, el valor de ambos índices es mayor en las cooperativas de menos socios, entre los socios de mayor edad y entre quienes dedican más proporción de su actividad laboral a la cooperativa.

Para profundizar más en esta cuestión Del Pino utiliza como marco de referencia el concepto de *alienación* que viene a significar para este caso, *situación subjetiva de extrañamiento respecto a la entidad cooperativa*. En su artículo plantea las siguientes cuestiones: ¿Se siente el socio integrado en la cooperativa?; ¿la percibe como suya?; ¿la puede controlar con los medios a su alcance?

A los efectos de la presente investigación se toman algunas de las afirmaciones relevadas en el estudio, para la medición de los sentimientos de los socios y su impacto en la fidelidad con la cooperativa a la que pertenece.

III. Variable explicativa- Confianza y cohesión de grupo

Granovetter (1990, p.98) citado por Presno (2007), define ‘embeddedness’ como las acciones económicas, sus resultados y las instituciones están afectados por las relaciones personales de los actores y por la estructura general de las redes de relaciones. De esta forma, la confianza, las relaciones sociales, el control social (en especial, sanciones, normas y valores), y la historia conjunta entre los agentes, forman una parte importante de la explicación del funcionamiento de la actividad económica, lo que resulta en una oportunidad para las cooperativas, a la interna y entre cooperativas.

Hodgson (1988, p.210) citado también por Presno (2007), afirma que las empresas al producir algún grado de lealtad y confianza incitan a las personas a actuar de forma diferente. Sin esa habilidad de generar un comportamiento más cohesivo y menos individualista, la empresa no sería capaz de funcionar. Esas relaciones son esenciales para la innovación tecnológica y el crecimiento, especialmente a largo plazo.

Por otro lado, según la evaluación de Powell & Smith-Doerr (1994, p.385) citado por Presno (2007) la confianza y otras formas de capital social son particularmente interesantes, por tratarse, de recursos morales que operan de una manera fundamentalmente diferente del capital físico: la oferta de confianza crece con el 'uso', en vez de disminuir; de hecho, la confianza puede agotarse si no es 'usada'.

La investigación de Hansen et. al. (2002) muestra el efecto de la confianza en las relaciones entre los miembros de una cooperativa, y entre los miembros y los cuadros gerenciales. En particular el efecto en la satisfacción y su compromiso para continuar en la cooperativa. Estas dos relaciones estudiadas son citadas como predictores de cohesión grupal, que se utiliza como medida del deseo de los miembros de permanecer en un grupo y su compromiso con él.

A partir de dicha investigación, se tomaron para la presente, un set de medidas creado por Bollen y Hoyle (1990) citado por Hansen et. al. (2002) que miden la percepción individual de la cohesión grupal y que ha sido utilizada tanto en grupos pequeños como grandes.

IV. Variable explicativa- Teorías Neoclásicas y de los Costos de Transacción

Hernández- Espallardo et. al. (2011) plantean otro marco teórico de análisis. Entendiendo que la sobrevivencia de las cooperativas agrarias depende de su capacidad de satisfacer y mantener su base social de productores, analizan la influencia de las Teorías Neoclásica (TN) y de los Costos de transacción (TCT).

Según la teoría TN, los agricultores se asocian en cooperativas para conseguir un mejor precio unitario o promedio de su producción, frente a la opción de venderla a un intermediario que fije un precio demasiado bajo. La performance de la cooperativa debería ser la diferencia de precio que recibe ese productor frente al que recibe otro que no esté asociado. Por lo tanto, el objetivo de la cooperativa sería maximizar los beneficios de los miembros al maximizar el valor unitario o promedio de su producción entregada.

Sin embargo, dado que la teoría neoclásica asume el conocimiento perfecto y sin incertidumbres, y en la realidad los tomadores de decisión pueden decidir erróneamente en mercados inciertos, se analiza la teoría de los costos de transacción (TCT) como una variable explicativa más fuerte.

Desde el punto de vista de la TCT el socio decidirá incorporarse o permanecer en una cooperativa en la medida en que los costos de transacción, es decir, los de organizar los intercambios (búsqueda de información, negociación, control y

supervisión), sean menores que aquellos en los que incurriría en otra modalidad de empresa (Williamson, 1985; Sykuta, 2001 y Chaddad, 2004).

La TCT involucra tres desafíos: 1) las salvaguardas que ofrece la cooperativa al socio para que invierta en ella; 2) la evaluación de desempeño de la gestión a través de información disponible e indicadores estandarizados eliminando subjetividades; 3) la capacidad de adaptación de los acuerdos entre la cooperativa y el socio cuando es necesario (contemplando la variabilidad del mercado y del clima en relación con la producción).

Los resultados de la investigación de Hernández- Espallardo *et.al.* (2011) mostraron que el precio pago a los productores es importante para su satisfacción con la cooperativa (teoría TN), mientras que la percepción de los productores sobre los costos de transacción de la cooperativa (teoría TCT) influye no sólo en la satisfacción sino también en la intención de permanecer en la cooperativa (más importante aún). Por lo tanto, demostraron que el precio pago al productor resulta un factor relativamente menos importante que la eficiencia organizacional, una vez que la cooperativa está consolidada.

En la matriz de preguntas que se desarrolla en el capítulo 5, las afirmaciones de esta variable explicativa se adaptan al caso de las cooperativas de trabajo y abordan aquellos desafíos: las salvaguardas, la evaluación del desempeño en la gestión, la adaptación y satisfacción de los socios.

V. Variable explicativa - Beneficios que le aporta al socio

En línea con los autores mencionados en los párrafos anteriores, Alho (2015) se pregunta, dada la heterogeneidad en las organizaciones de productores agrícolas, cuáles son los factores que implican beneficios a los miembros de las cooperativas agrarias.

Investiga esto y lo confronta con otras dos hipótesis: la cooperativa es un canal de mercado estable para productores más pequeños, y la cooperativa - por su forma de propiedad y control- genera un diferencial en la captación de beneficios económicos.

Para el caso de las cooperativas de trabajo se considera que la cooperativa brinda un puesto de trabajo estable para sus socios, y genera un diferencial como lo es en los beneficios fiscales (al menos bajo las leyes uruguayas).

El autor realizó un estudio en 682 cooperativas agrarias finlandesas para analizar si el valor o beneficio de la membresía de estos socios de cooperativas incluye el acceso al mercado, mayor poder de negociación y costos de transacción reducidos.

Los resultados confirmaron que un canal de mercado estable sigue siendo el beneficio más importante que los productores perciben como derivado de la membresía cooperativa, y ese canal del mercado es igualmente apreciado por los productores grandes y pequeños.

Además, se llegó a la conclusión que la reducción de la incertidumbre en un comprador cooperativo es particularmente valiosa para quienes están invirtiendo en el sector agropecuario.

A su vez como resultado del análisis se concluye que cuanto más competencia existe por hacerse de la producción de los productores agropecuarios en una determinada área, las cooperativas tienen mayor presión de desarrollar y ofrecer este tipo de servicios como forma de atraer nuevos miembros.

Dado que no se encontró bibliografía específica para cooperativas de trabajo, en la matriz de preguntas que se desarrollará, las afirmaciones de esta variable explicativa se adaptan al caso de estas cooperativas.

VI. Variable explicativa - Formación del socio

Uruguay en su Ley N°18.407 “Ley de cooperativas, regulación, constitución y organización y funcionamiento” levanta los siete principios reconocidos en el cooperativismo universal, cada uno de los cuales contribuyen a la aplicación de los valores que promueve el cooperativismo y dan lineamientos sobre cómo funciona la organización.

En su quinto principio “Educación, capacitación e información cooperativa”, se promueve que las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Elia García y Carmen Ruiz (2001), mencionan que la información y la comunicación es la base del control ejercido por el socio en la cooperativa. Los socios posibilitan la existencia de la organización y por lo tanto la supervivencia en el mercado. Estos tienen la posibilidad y la obligación de conocer cómo funciona la empresa, cuáles son las líneas de acción, los mecanismos de control, los resultados.

La ley además recoge dos elementos más para no dejar al azar la formación de los socios: la obligatoriedad de la conformación de un órgano social denominado comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC) encargado de la educación de todos su asociados, y la asignación de un porcentaje de los excedentes netos de cada ejercicio para un fondo de reserva de educación y capacitación cooperativa- que tendrá por objeto la difusión y promoción del cooperativismo, la formación de los socios y trabajadores en técnicas cooperativas, económicas y profesionales-.

Para Nora Presno (2007), la capacitación es también un medio de reforzar la relación con los miembros y de contribuir tanto para el desarrollo de una identificación con la cooperativa, como para el propio funcionamiento democrático.

Debería desarrollarse en la cooperativa una ideología organizacional suficientemente fuerte como para facilitar la acción colectiva para la implementación de nuevas prácticas.

De acuerdo con Pedraza, García Ruiz y Figueras (2018)⁴, el cooperativismo es una vía para la participación, inclusión y promoción en y para el desarrollo de las localidades. Para esto, sus miembros deben tener conocimiento sobre cómo funcionar, pues la esencia cooperativa se basa en el correcto cumplimiento de los principios y valores que la sustenta y en una cultura sobre la misma.

En los hechos, han prevalecido vías que transmiten los saberes de asociado a asociado, a partir de los conocimientos que tienen los fundadores de la organización. Puede ser de manera formal o informal. La formal se realiza a través de actores externos a las cooperativas. La informal se realiza a través de talleres, cursos, debates que tributan a la creación de hábitos y habilidades en los asociados mayormente llevados a cabo por ellos mismos (Marín de León, I. et al., 2013).

Estas formas de enseñanza refuerzan en el propio proceso educativo los valores de ayuda mutua, solidaridad y cooperación entre los miembros del grupo, integración grupal y un intercambio cara a cara. Como organización colectiva, los asociados deben ser conscientes de sus deberes y derechos. Conocer el funcionamiento de la organización permite al socio tomar las decisiones correctas y tener control colectivo sobre el proceso productivo y de servicios, que además contribuye a la gestión democrática de la empresa (ver siguiente variable explicativa).

Cabe investigar entonces si estas medidas son efectivas, si la comisión responsable en la cooperativa funciona y si ejerce su cometido, cuántos de los socios acceden a su vez a instancias de formación organizadas por la cooperativa, y si esto implica que existe una relación en la fidelidad - participación del socio en su cooperativa.

VII. Variable explicativa - Gestión democrática y participación

Alberto Atxabal (2018) aborda en un estudio sistemático del principio cooperativo de gestión democrática, la gestión democrática de las grandes cooperativas y la profesionalización del órgano de administración. Analiza que los socios tienen un papel clave en el fortalecimiento de la democracia mediante la deliberación y la participación, y a través del logro del objetivo de la cooperativa, con independencia del tipo de cooperativa que se trate. Pero la clase cooperativa incide en la participación e implicación del socio. Menciona en su análisis que los socios trabajadores están mucho más motivados para involucrarse en todas las formas de participación, dado que usualmente no trabajan en dos lugares al mismo tiempo. De manera similar, el autor agrega que los socios de las cooperativas agrarias tienden a mostrar altos niveles de compromiso, debido a que la cooperativa es esencial para el bienestar económico del socio. Por otro lado, la lealtad del socio en cooperativas de consumo es mucho más frágil, y su vinculación es más débil, al presentarse vastas opciones para comprar un producto o servicio.

⁴ “Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana” (2018)

También de acuerdo con el mismo autor, todas las cooperativas deben enfrentarse a las tareas de lograr que la afiliación de sus socios tenga sentido y animar a la participación, con independencia de su dimensión o la fase de desarrollo en la que se encuentre.

La dimensión de las cooperativas se debe conjugar con la gestión democrática de la empresa por parte de los socios. Si bien la gestión del negocio debe ser profesional en ambas dimensiones, no es lo mismo la gestión de una pequeña cooperativa que una de grandes dimensiones integrada por cientos de socios. La dimensión de la pequeña cooperativa implica en general una gestión directa de los socios, encontrándose la mayoría de los socios involucrados en la toma de decisiones. Una gran cooperativa requerirá un modelo de gestión y toma de decisiones ajustado a la complejidad de su tamaño. Se observa entonces a nivel mundial, una tendencia de estas grandes cooperativas de profesionalización de la gestión, dando lugar al temor o sospecha, de que la gestión social quede en segundo plano y se pierda la esencia del modelo cooperativo.

HIPOTESIS

A partir de las anteriores variables descritas, se plantean a continuación las hipótesis del presente trabajo de investigación, para contribuir a la comprensión de los factores que promueven la fidelidad de los socios en las cooperativas agrarias y de trabajo.

I. Para la variable ideología y capital social la hipótesis a testear será:

La ideología cooperativa incide positivamente en la lealtad/fidelidad del socio con su cooperativa.

La percepción de la cooperativa como herramienta de competencia en el mercado, incide positivamente en la fidelidad del socio.

La percepción de un vínculo con la cooperativa como una relación puramente de negocios, contribuye a la fidelización del socio.

II. Para la variable satisfacción y alienación la hipótesis a testear será:

Una mayor percepción de pertenencia del socio a la cooperativa influye de manera positiva en su fidelidad con la misma.

III. Para la variable confianza y cohesión la hipótesis a testear será:

Una mayor confianza y cohesión entre los socios y entre los socios y dirigentes de una cooperativa influye positivamente en la intención de permanecer en ella y en su compromiso con la misma.

IV. Para la variable de las teorías neoclásica y de costos de transacción las hipótesis serán:

La implicancia de la teoría neoclásica (precio/salario) explica la satisfacción del socio con la cooperativa.

Las implicancias de la teoría de costos de transacción (garantías, información, adaptación), explican la satisfacción del socio con la cooperativa y además la intención de permanecer en ella.

V. Para la variable beneficios de los socios las hipótesis serán:

La cooperativa es un puesto de trabajo/canal de mercado estable para los socios, incidiendo positivamente en su lealtad.

La cooperativa - por su forma de propiedad y control- genera un diferencial en la captación de beneficios económicos, lo que incide positivamente en su lealtad.

Vi. Para la variable formación se plantea la siguiente hipótesis:

La capacitación/formación de los socios es un medio para reforzar la relación e identificación de estos con su cooperativa.

VII. Para la variable gestión democrática la variable a testear será:

La gestión democrática de la cooperativa, a través de la participación de los socios y canales de información eficientes, incide positivamente en la satisfacción de los socios con la cooperativa y su fidelidad.

TRABAJO DE CAMPO

Metodología

Alcance

En acuerdo con la tutora se seleccionaron dos cooperativas de trabajo con más de 20 socios cada una, y una cooperativa agraria con al menos 300 socios. Este trabajo se refiere entonces a estudios de caso y no pretende hacer un análisis representativo del movimiento cooperativo.

Como se menciona en la fundamentación, no es lo mismo para el análisis una cooperativa integrada con un pequeño número de asociados, que una de grandes dimensiones. Si bien puede resultar más productivo seleccionar cooperativas con más de 100 socios, para la realidad de Uruguay no es sencillo ubicar cooperativas de trabajo con tantos socios. Por lo tanto, se prioriza seleccionar dos de mediano porte, pero del mismo giro comercial, de forma de poder analizarlas de manera independiente y combinada a la vez. De todas formas, los modelos de negocio de ambas son diferentes. En este caso y de acuerdo a la base de datos de afiliados de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay a la que se tuvo acceso, las dos cooperativas que cumplían con dichos requisitos fueron dos medios de prensa.

En el caso de la clase agraria, se buscó una cooperativa con una masa societaria tal que permitiera el análisis, pero fuera a su vez abarcable en el marco del trabajo final del Diploma.

Distribución

La encuesta se aplicó en formato digital a través del correo electrónico y mensajería de whatsapp, utilizando la herramienta de formularios de Google. En la bibliografía consultada el porcentaje de respuestas de socios alcanzado por correo electrónico en general oscilaba entre un 10 y 18%, por lo que se esperaban resultados del trabajo de campo similares.

Para poder realizar los casos de estudio y obtener el mayor porcentaje de respuestas posibles, se solicitó a los Consejos Directivos de las tres cooperativas el apoyo institucional y primera difusión de la encuesta, así como la base de datos de los socios para realizar el seguimiento desde el equipo de trabajo. En este sentido, se emitieron recordatorios semanales a todos los socios a través de mensajes de whatsapp y se realizaron encuestas telefónicas a quienes no contaban con los recursos/conocimientos para completarla por su cuenta.

Cabe destacar que la cooperativa agraria CALIMA generó al iniciar el trabajo de campo, un breve video explicativo para la difusión de la encuesta entre sus asociados remarcando la importancia de completarlo, y también habilitaron en su local comercial la encuesta en formato papel para quienes preferían completarla manualmente. Este esfuerzo conjunto permitió llegar al 50% de los socios registrados en la base de datos brindada por la cooperativa, 150

encuestas de 300, superando ampliamente las previsiones según la revisión bibliográfica.

En el caso de las cooperativas de trabajo, el apoyo institucional fue relativamente menor. Brecha brindó al equipo de trabajo la base de datos de socios (26) y se envió por correo electrónico a cada uno el enlace al formulario. Contestaron 16 socios equivalente al 62%. En el caso de La diaria, contestó el 40% de los socios (18 de 45). Si bien se superó el porcentaje de respuestas esperado, siendo cooperativas con un número total de socios bajo, hubiera sido deseable y posible alcanzar el 100%.

Encuesta

Buscando recoger la opinión de todos los tipos de socios de las cooperativas (desde los más activos y “fieles” hasta aquellos más inactivos y alejados), la encuesta se realizó de forma anónima y se solicitó al inicio de la encuesta, determinados datos o variables de control que permitieran estratificarlos y realizar otros análisis.

Estos datos fueron:

- Edad del socio
- Género
- Antigüedad en la cooperativa
- Vínculo familiar o de amistad en la cooperativa previo a su ingreso
- Asistencia a las últimas 3 Asambleas (ordinarias y extraordinarias).
- Participación en algún órgano social en los últimos 3 años.
- Rubro agropecuario productivo (CA) / Puesto laboral (CdT).
- Número de hectáreas (CA)

Para evaluar el grado de fidelización del socio en la cooperativa se instrumentó posteriormente un conjunto de afirmaciones que contribuyeron a ubicar al socio en un contexto según el rol e interés que los acercaba a su cooperativa.

Las mismas fueron seleccionadas de la bibliografía consultada y adaptadas para los casos de estudio, salvo para la variable formación que se formularon específicamente para esta investigación. Las afirmaciones se organizaron según las diferentes variables explicativas, y en algunos casos ciertas afirmaciones se utilizaron para más de una variable.

Se presenta a continuación la matriz de afirmaciones para ambas clases cooperativas. Cada una intenta responder al menos una de las variables explicativas analizadas. Buscan identificar los intereses del socio al formar parte de la cooperativa, el vínculo establecido con ella y el nivel de compromiso generado. Para esto, el socio debe responder qué tanto está de acuerdo con el enunciado.

Cuadro N°1: Variables explicativas

VARIABLES EXPLICATIVAS (VE)	
I	Ideología - capital social
II	Satisfacción y alienación
III	Confianza y cohesión de grupo
IV	Teorías neoclásicas y de los costos de transacción
V	Beneficios que le aporta al socio
VI	Formación del socio
VII	Gestión democrática y participación

Cuadro N°2: Afirmaciones según variables explicativas

AFIRMACIONES	VE
1. Mi adhesión a las ideas de cooperativismo me mantiene como socio	I
2. ¿Participo/é en otra cooperativa? En caso afirmativo, responda si lo motivó a integrar esta cooperativa	I
3. La posibilidad de alcanzar mis propios intereses me mantiene como socio en mi cooperativa	I
4. La posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios me mantiene como socio en la cooperativa	I - VII
5. Ser socio ofrece una solución contra los grandes compradores del mercado (CA)	I
6. Para mí, ser socio en la cooperativa es puramente una relación de negocios	I
7. Si obtengo las mismas ventajas al entregar mis productos a otro comprador, no tengo ningún problema para cambiar de comprador (CA) Si obtengo las mismas ventajas al trabajar para otra empresa, no tengo ningún problema en dejar de trabajar para la cooperativa (CT)	I
8. La cooperativa ofrece un canal de mercado estable (CA) La cooperativa ofrece un puesto de trabajo estable (CT)	V
9. La cooperativa paga un precio competitivo de los productos (CA) La cooperativa paga una remuneración competitiva al socio (CT)	IV- V
10. Los socios se benefician de un poder de negociación mayor a través de la cooperativa	V
11. Ser socio me proporciona beneficios fiscales	V
12. La cooperativa me ofrece seguridad sobre la adquisición de toda mi producción (CA) La cooperativa me ofrece seguridad en mi puesto de trabajo (CT)	IV
13. Pienso que la cooperativa no me produce grandes satisfacciones, sino que más bien es un medio para ganar algún dinero con el que procurarme estas satisfacciones	II
14. No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella cómo podría estar en cualquier otra empresa	II - III
15. Tengo bastante idea de qué es lo que hacen los demás socios de la cooperativa	II - III
16. Me motiva pertenecer a la coop (nombre de la coop)	III

AFIRMACIONES	VE
17. (nombre de la coop) es una de las mejores cooperativas en su rubro	III
18. Tengo algunos amigos/ familiares en la cooperativa	I - II - III
19. Poco puedo hacer si el Consejo Directivo o el presidente toman decisiones que no comparto	II - III - VII
20. Aunque no me guste el modo cómo se lleva a cabo la gestión de la cooperativa poco puedo hacer para cambiar las cosas	II - VII
21. Considero que cuanto más grande es la cooperativa menos puedo participar en la toma de decisiones	II - VII
22. En la cooperativa se tienen en cuenta mis sugerencias y opiniones	II - VII
23. Participo activamente y me informo en las asambleas/ reuniones de la cooperativa	II - VII
24. Conozco cuáles son mis derechos y deberes como socio	VI
25. La cooperativa me inspira confianza	III - IV
26. Es fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios	III - IV
27. Obtener información de la gestión de la cooperativa es muy difícil para mi	IV - VII
28. Es muy simple estar informado sobre la actividad de los directivos.	III - IV - VII
29. Gracias a la cooperativa, mi negocio está mucho mejor adaptado a los requerimientos del mercado (CA)	IV
30. La cooperativa se compromete a entender las particularidades de mi producción (CA) La cooperativa se compromete a entender las particularidades de mi puesto de trabajo (CT)	IV
31. La cooperativa trabaja conmigo para solucionar cualquier problema inesperado que tenga en mi producción (CA)	IV
32. Estoy satisfecho con todo lo que me ofrece la cooperativa	IV
33. Mi relación con la cooperativa es una relación a largo plazo	IV
34. Quiero continuar siendo miembro de la cooperativa	IV
35. Conozco la comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC)	VI
36. Participo en la mayoría de las instancias de formación/capacitación por la cooperativa	VI
37. Considero que si estoy informado de mi rol genero un mayor compromiso con la cooperativa	VI
38. Me parece importante que la cooperativa se ocupe de la formación de los socios	VI

Análisis de datos

Se utilizó en la formulación de la encuesta la escala de Likert, también denominado método de evaluaciones sumarias. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con esta técnica, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.

La escala de Likert es entonces un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

En este caso se determinaron 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo:

- ☐ Muy en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De acuerdo
- ☐ Muy de acuerdo

Una vez finalizado el plazo de recepción de respuestas, se procesaron los resultados y se analizó cada variable según el grupo de afirmaciones relativas. De esta manera se buscó confirmar o refutar las hipótesis. Los resultados se presentan en el capítulo siguiente.

Descripción de las Cooperativas analizadas

Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado- CALIMA -

CALIMA es una cooperativa agraria ganadera ubicada en San Carlos, departamento de Maldonado. Cuenta con 300 socios productores agropecuarios, pequeños y medianos, dedicados mayoritariamente a la ganadería de carne vacuna y producción ovina.

El área de influencia directa de CALIMA es la zona rural entorno a San Carlos, que en promedio se extiende en un radio de 50 km de esta ciudad.

La cooperativa ofrece a los productores socios servicios de comercialización y agregado de valor para los productos agropecuarios, originados en la producción individual o colectiva de los mismos, así como les provee de insumos productivos, servicios de asistencia técnica y crédito en condiciones competitivas. CALIMA se propone crear valor, generando bienestar y desarrollo para los socios, clientes, empleados, proveedores y la comunidad en que está inserta incentivando la producción conjunta, fortaleciendo la integración y cohesión social.

CALIMA fundada el año 1954, ha debido enfrentar distintas coyunturas. Algunas de muy fuerte crecimiento como fue la década del 70'. La peor crisis ocurrió a principios de la década del 90' en la que se perdió todo el patrimonio inmueble de la cooperativa.

En torno al año 2005, gracias al compromiso y esfuerzo de un grupo de socios, la cooperativa logró sanear financieramente. Comenzó a crecer económicamente de manera rápida, traccionada por el ciclo de alza en la economía nacional, particularmente del sector agropecuario, con el dinamismo que el mismo exhibía como resultado del florecimiento de los mercados de commodities en el mundo (boom agrícola) y de nuevos rubros prominentes en la zona como la olivicultura. El turismo fue otro factor que favoreció el crecimiento

de la cooperativa, en la medida que su ubicación céntrica respecto al desarrollo inmobiliario del Este atrajo clientes para la compra de productos de barraca.

Luego de esta fase la cooperativa logró recuperar la confianza de socios y clientes, inaugurando en el año 2010 un nuevo local donde lleva adelante la actividad comercial con un importante stock de insumos agropecuarios y de barraca, además de las oficinas administrativas.

La Cooperativa es socia de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), quien le ofrece representación gremial, instancias de capacitación y vinculación a proyectos de la institucionalidad, entre otros. A su vez es socia de la Central Lanera Uruguaya (CLU), a través de la cual sus socios comercializan la lana y ganado ovino a precios estables promedios, con acceso a financiación, asistencia técnica especializada y proyectos productivos de punta.

Pone en práctica la Inter cooperación por ejemplo con CALAI, una de las cooperativas agrarias más cercanas (en Aiguá), también ganadera, con la que realizan diversas actividades como capacitaciones, espacios de intercambio entre los directivos, proyectos productivos conjuntos, etc.

Los servicios que ofrece la cooperativa actualmente son:

- Venta de artículos de barraca e insumos agropecuarios
- Ventas de productos veterinarios
- Comercialización de haciendas en consignación con Escritorio Berrutti y Argenti (comisión diferencial para socios, embarques cooperativos)
- Balanza de pesaje de camiones.
- Captación y comercialización de lana con CLU, lo que implica adelantos en los pagos, pago diferencial por finura y calidad, asistencia técnica, embarques cooperativos para los socios.
- Comercialización de Corderos Pesados con CLU (Adelantos, asistencia técnica, embarques cooperativos para los socios)
- Servicios técnicos agronómicos y veterinarios (para socios y productores no socios) con disponibilidad de técnicos para consulta y asesoramiento en local de la cooperativa.

A continuación, se describe brevemente las características generales de los socios que respondieron la encuesta voluntariamente. Estos representaron el 50% de la base de datos brindada por la cooperativa (150 respuestas de 300 registrados). Los datos parecerían ser representativos y característicos de la masa social de la cooperativa:

- De acuerdo con la tipificación del MGAP según hectáreas trabajadas por productor⁵, y observando las dimensiones de los predios de los encuestados, se puede clasificar a los socios en su mayoría como pequeños y medianos ganaderos (69,8 y 9,4% de los encuestados respectivamente).
- La cooperativa cuenta con una significativa proporción de socios en edad laboralmente activa (60%, entre 30 y 60 años) lo que permite pensar en la importancia de una cooperativa atenta a los cambios del mercado/sector productivo, una cooperativa en continua búsqueda de nuevas oportunidades para satisfacer a sus socios. En contraposición, no resulta extraño que un 38% de socios son mayores de 60 años, ya que la actividad rural sufre desde hace años un proceso de fuerte envejecimiento. Sí resulta llamativo el bajo porcentaje de socios menores de 29 años que respondió la encuesta (2%), lo que debería ser motivo de mayor análisis en la organización.
- Respecto a la inclusión de género, el porcentaje de mujeres socias es considerablemente menor, como es esperable en el sector agropecuario (esto suele suceder tanto en la titularidad de los campos como figurando como socias de las cooperativas agrarias). Sin embargo, que el porcentaje de respuesta supere el 30% es un dato relevante que demuestra interés en la cooperativa por parte de este grupo.
- Respecto a la antigüedad de los socios encuestados, se observa un porcentaje importante de socios encuestados (62%) con más de 7 años vinculados a la cooperativa indicando una relación seguramente afianzada. Y, por otro lado, el restante 38% de los encuestados con menos de 7 años vinculados, se vuelve una oportunidad para la cooperativa de retenerlos e intentar mantener el ingreso de nuevos socios que la conformen.
- Por último, otro dato significativo a destacar es la gran cantidad de socios que mantiene un vínculo familiar/amistad a la interna de la organización (más del 77%). Esto resulta típico en cooperativas agrarias de base local, y se explica por la permanencia de la cooperativa en la zona al cabo de tantos años, además de la fuerte historia que ha transitado, y la imagen positiva que deja a socios y clientes.

Cooperativa de trabajo Brecha

Brecha es un semanario de alcance nacional con 35 años de presencia, el primer número se publicó un 11 de octubre de 1985. El grupo fundador incluía, sobre todo, a periodistas que habían colaborado con el semanario Marcha. La empresa atraviesa la crisis tecnológica de todos los medios de comunicación, con necesidad de grandes inversiones, pero con un magro presupuesto. Al mismo

⁵ Según la tipificación utilizada en el Censo General Agropecuario de 2011, se clasifica a los establecimientos ganaderos en 3 tipos: Chicos: < 499 hectáreas; Medianos: 500- 1249 hectáreas; Grandes: > 1250 hectáreas.

tiempo estaban convencidos de la necesidad de mantener el semanario Brecha y del valor del equipo que la producía.

Mientras algunos veteranos habían encontrado otros caminos, aparece lo que ellos denominan “la sub-25”. Los nuevos valoraron la oportunidad y aportaron su fuerza e impronta, en lo que se transformó en el 2012 en la Cooperativa Brecha, con 33 socios apostando al compromiso de todos sus trabajadores.

Sus rasgos fundamentales son realizar periodismo independiente y propone semana a semana una mirada abarcadora desde sus cuatro secciones clásicas: Política, Mundo, Sociedad y Cultura. Por sus páginas han pasado periodistas de excelencia, destacados intelectuales y talentosos ilustradores.

Como ha ocurrido con el resto de los medios de prensa en Uruguay y en el mundo, ha sido fuertemente afectado por la transformación en las tecnologías de la información y la comunicación.

La época de los 10 mil ejemplares vendidos por semana ha quedado atrás hace mucho tiempo y el cambio no sólo ha impactado negativamente en las ventas de ejemplares sino también en los ingresos percibidos por concepto de publicidad.

A pesar de lo ocurrido, la cooperativa ha logrado mantener una economía bastante saneada, cumpliendo puntualmente sus obligaciones y manteniéndose libre de deudas importantes.

Esto ha sido posible en virtud de haberse autoimpuesto el pago de salarios muy modestos, del continuo ajuste a la baja del tamaño de su plantilla (que actualmente incluye a 26 trabajadores) y de un riguroso control de los gastos.

Pero también porque, aun en estas condiciones, el colectivo ha logrado defender la calidad de su producto de modo que cada inversión realizada en el fortalecimiento de su visibilidad y de su política de ventas ha reportado beneficios. Estos, si bien no han permitido superar la persistencia de algún nivel de déficit, confirman la vigencia del semanario y la corrección de las direcciones de trabajo elegidas para abordar el problema.

Tales direcciones de trabajo han sido desarrollar desde el primer momento una página web (esta fue creada en octubre de 1995, siendo la primera de un medio nacional) y apostar al crecimiento de las suscripciones en formato digital sin descuidar por esto la edición en papel y su llegada a los suscriptores y a los kioscos.

A pesar de la declinación lenta pero continua de este mercado, los ingresos provenientes del papel siguen teniendo un peso significativo en el presupuesto del semanario, por el número de las ventas y por los precios de la publicidad que en este formato se pagan.

El colectivo ha evitado además imitar medidas que últimamente se confirman como erróneas, tales como abrir completamente los contenidos digitales o invertir ingentes recursos en explorar otros formatos (como la televisión).

La cooperativa es socia de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), quien le ofrece representación gremial, instancias de capacitación y vinculación a proyectos de la institucionalidad, entre otros.

En el caso de Brecha, contestaron voluntariamente la encuesta 16 de 26 socios trabajadores en la organización (62%). A continuación, se presentan las características generales de los que efectivamente participaron.

- De las 16 respuestas, se obtiene que el 44% son socios entre 30 y 44 años y 25% entre 45 y 60, por lo que resulta una cantidad importante de socios en una etapa laboral/profesional de ímpetu y seguramente ya con cierta experiencia.
- Respecto a la inclusión de género, como en el caso de la agraria la presencia de socias mujeres también oscila en un tercio de los socios. Esto coincide con la tendencia mundial⁶ que cada 3 hombres que trabajan en una redacción, hay 1 mujer.
- Si bien Brecha como semanario tiene 35 años de historia, como empresa cooperativa fue fundada en el 2012 (hace 9 años). En este contexto, el 44 % de los encuestados no tiene más de 3 años de trabajo en la Cooperativa y otro 44% ronda de 3 a 10 años en ella. Es de destacar que el 12% restante manifiesta trabajar en Brecha hace más de 10 años (es decir, antes del formato jurídico cooperativo). Por lo tanto, la mayoría de los socios se suman a la cooperativa una vez conformada, y pocos transitan por el proceso de conversión a esta modalidad. Este dato puede ser de interés para analizar o comprender algunas respuestas o conductas de los socios. Este contraste puede marcar la importancia de generar el balance entre la cultura organizacional “original” y las inquietudes de los socios más nuevos, de forma de favorecer la participación y satisfacción de todos o la mayoría de los socios
- En esta cooperativa, son mínimos los casos que ingresaron a la misma teniendo vinculaciones previas familiares o de amistad.
- Parece una buena señal la participación de más de 50% de los encuestados en órganos de gobierno en los últimos 3 años (Consejo Directivo, Comisión Fiscal, Comisión Electoral).

Cooperativa de trabajo La diaria

La diaria surge en 2006 como una iniciativa de ciudadanos que querían leer un buen diario y profesionales que querían hacer buen periodismo. Convencidos de que la clave para que esto ocurriera era la propiedad colectiva del medio de comunicación, lograron el financiamiento inicial entre sus potenciales lectores y asumieron la gestión del medio entre los trabajadores. Desde un principio La diaria fue una empresa de propiedad colectiva que utilizó la figura de la Sociedad Anónima como forma de capitalizarse, vendiendo acciones entre sus lectores.

⁶ Cifra identificada por la WAN-IFRA (La Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias)

Desde el inicio las principales decisiones se tomaron en asamblea -desde el nombre del diario hasta la elección del Directorio- a la que concurrían todos quienes en ese momento se encontraban trabajando en La diaria.

En julio de 2010 se resuelve crear Cooperativa La diaria, para darle formalidad a la dinámica colectiva y para aumentar el compromiso de quienes detentan el poder en la empresa.

Veintisiete trabajadores de La diaria SA optaron por pasar a integrar la cooperativa (hoy los socios cooperativistas son 45), que actualmente convive con la figura jurídica de la Sociedad Anónima. La cooperativa es propietaria de todas las Acciones Ordinarias, lo que le da el control absoluto en la gestión de La diaria SA.

Hace 13 años se publica La diaria de lunes a viernes y hace poco más de un año comenzaron a salir los fines de semana.

Desde 2013 editan la revista Lento, que en el año 2019 comenzó a tener circulación regional.

El 80% de sus ingresos proviene de lo que pagan los suscriptores.

Se reconocen como una empresa de incidencia cultural y política, por lo que además de su accionar periodístico han creado el Día del Futuro, Comunidad La diaria y La diaria Lab. Confían además en los procesos participativos en torno a la construcción de soluciones a los problemas de nuestro tiempo.

Esta cooperativa también es socia de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay, quien le ofrece representación gremial, instancias de capacitación y vinculación a proyectos de la institucionalidad, entre otros.

En el caso de esta cooperativa, contestaron voluntariamente la encuesta 18 socios de 45 socios trabajadores en la organización (40%). A continuación, se presentan las características generales de los que efectivamente participaron.

- En el caso de esta cooperativa de trabajo, es de destacar que el 40% de los encuestados tienen entre 30 y 44 años, y el 44% entre 45 y 60 años.
- Respecto al género, el 39% de los encuestados son mujeres. Como se mencionó en el caso de Brecha, es un porcentaje que condice con la tendencia mundial de 3 hombres/1 mujer en puestos de redacción.
- Cuando se observa la antigüedad de los encuestados, se observa un grupo mayoritario de trabajadores de más de 7 años (50%), un segundo grupo de 3 a 7 años, y apenas un 16% de socios con 3 o menos años de trabajo en la cooperativa. Se podría pensar que estos escalones de antigüedad generan cierta estabilidad a la organización, con una mezcla de historia y cultura organizacional preexistente, a la vez de gente nueva que de alguna manera siempre fomenta el repensar de la cooperativa.
- En relación a la vinculación familiar o de amistad entre socios previo al ingreso a la cooperativa, la mitad de los encuestados no mantenían lazos previos.

- Finalmente, respecto a la participación en órganos sociales, parece un buen dato que el 66% de los encuestados ha participado en los últimos 3 años (Consejo Directivo, Comisión Fiscal, Comisión Electoral).

RESULTADOS Y DISCUSION

En el presente apartado se describen los resultados obtenidos de la encuesta aplicada para cada variable explicativa en ambas clases cooperativas. Se presentan por separado los resultados para CALIMA, Brecha y La diaria de forma de analizar las características de cada membresía y finalmente realizar un análisis comparativo entre ellas y entre clases.

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas con base en los fundamentos teóricos de diferentes autores permitieron confirmar/no confirmar las hipótesis.

Variable I. Ideología y capital social

De acuerdo con el marco teórico desarrollado para esta variable, a continuación, se desglosa el análisis según los tipos de capital social citados, buscando evidenciar cuánto incide cada uno a la interna de la cooperativa.

Las afirmaciones planteadas en la encuesta y sus resultados se presentan en el siguiente cuadro comparativo:

AFIRMACIONES		RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
Bonding capital	Mi adhesión a las ideas de cooperativismo me mantiene como socio.	90% lo considera.	El 100% de acuerdo.	El 100% de acuerdo.
	¿Participo/é en otra cooperativa? En caso afirmativo, responda si lo motivó a integrar esta cooperativa.	25% de los encuestados participó, y 73,5 % de estos consideran que incidió positivamente.	31% de los encuestados participó, y 80% de estos considera que incidió positivamente.	28% de los encuestados participó, y 60% de estos considera que incidió positivamente.
	Tengo algunos amigos/ familiares en la cooperativa	86% considera que sí.	Menos del 50% lo considera.	Más del 75% lo considera.

AFIRMACIONES		RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
Bridging capital	La posibilidad de alcanzar mis propios intereses me mantiene como socio en mi cooperativa.	Más del 80% de los socios lo cree.	62,5% lo cree. 25% se manifiesta indiferente. 12,5% no está de acuerdo.	33% lo cree. 50% opina indiferente.
	La posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios me mantiene como socio en la cooperativa.	56% de los socios está de acuerdo. 36% responde indiferente. 8% no está de acuerdo.	75% está de acuerdo.	Poco más del 50% de los socios está de acuerdo. 28% es indiferente.
	Ser socio ofrece una solución contra los grandes compradores del mercado. (CA)	Más del 80% de los socios lo cree.	No se aplica a CdT.	No se aplica a CdT.
Linking capital	Para mí, ser socio en la cooperativa es puramente una relación de negocios.	40% que no está de acuerdo. Más del 45% considera que sí.	99% no está de acuerdo. Sólo el 1% está de acuerdo.	Ningún socio está de acuerdo.
	Si obtengo las mismas ventajas al entregar mis productos a otro comprador, no tengo ningún problema para cambiar de comprador. (CA)	34% no tendría problemas de cambiar. 16% indiferentes. 50% no cambiaría de empresa.	Menos del 1% de los socios no tendría problemas de cambiar.	Ningún socio está de acuerdo.
	Si obtengo las mismas ventajas al trabajar para otra empresa, no tengo ningún problema en dejar de trabajar para la cooperativa. (CdT)			

Bonding capital

Estos resultados muestran, por un lado, la fuerte afinidad de los socios con el modelo cooperativo. Por otro lado, en el caso de CALIMA y La diaria, refuerza la idea de que, en una organización con vínculos personales entre los socios, se genera una mayor confianza y solidaridad hacia el colectivo (Ver gráficos N°23 y N°29 en el anexo III).

Es claro que el capital social basado en la ideología y las relaciones, en el caso de CALIMA, sería un factor que podría contribuir a la fidelidad de los socios.

No resulta tan lineal los resultados en las cooperativas de trabajo, donde si bien en ambas cooperativas la ideología los mantiene como socios, las relaciones personales a la interna de Brecha y la motivación a la hora de conformar la cooperativa en el caso de La diaria son elementos en juego a prestar atención. Entonces, habrá que analizar los diferentes tipos de capital social para ver su influencia en la fidelidad de los socios.

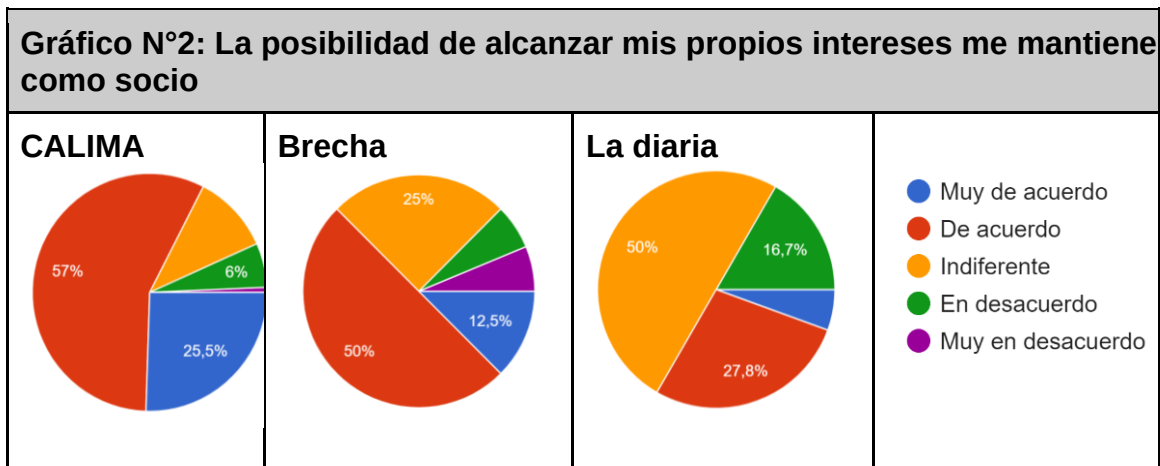


Bridging capital

Los socios de CALIMA efectivamente ven a la cooperativa como un socio estratégico para defender su producción en un mercado en el que ellos individualmente no lograrían mejores resultados.

En el caso de Brecha se observa un comportamiento parecido, donde los socios ven a la cooperativa como una herramienta para alcanzar sus intereses personales y poder competir en el mercado laboral como se observa en el próximo gráfico.

En La diaria no sucede lo mismo, las respuestas podrían mostrar una cierta timidez a la hora de exponer sus intereses personales (50% y 28% opinan indiferente).



Linking capital

Observando el comportamiento de acuerdo con el capital social de enlace, en CALIMA es significativamente importante la proporción de socios que ven en la cooperativa, una relación puramente comercial. De todos modos, resulta interesante analizar entre estos últimos socios, qué vínculo “ideológico” dicen tener con la cooperativa. Los resultados muestran que, aunque cambiarían de comprador, el 57% está de acuerdo con los valores cooperativos como ideología.

Tanto en La diaria, como en Brecha, los resultados son determinantes, y muestran que no ven su relación con la cooperativa únicamente de negocios.



Análisis de resultados de acuerdo con el tamaño del productor

De acuerdo con el marco teórico, resulta interesante cruzar los resultados con los datos de tamaño de los productores, y evaluar si existen correspondencias entre ambos factores.

Este análisis únicamente se realiza para la cooperativa CALIMA.

De los productores medianos a grandes encuestados (Ver gráfico N°20 tamaño

de los productores según hectáreas trabajadas en el anexo II), solamente 4 (un 20%) no tendrían problema con cambiar de empresa frente a las mismas ventajas y de los socios de tamaño pequeño, 36 de ellos (un 35%).

Al cruzar el tamaño con la percepción de “ser socio ofrece una solución frente a los grandes compradores del mercado”, tanto los pequeños productores (80%) como los medianos y grandes (75%), ven a la cooperativa como una solución para acceder al mismo.

A priori y de acuerdo con estos resultados, al igual que en la bibliografía, no se puede concluir que el socio pequeño tendería a permanecer en la cooperativa más que uno de tamaño grande.

Con respecto a la adhesión a la ideología cooperativa, todos los estratos de productores manifestaron encontrarse afines con la afirmación (el 80% de los de tamaño mediano y grande y el 92% de los pequeños).

Por lo tanto, se puede pensar que, en el caso de CALIMA, el tamaño tampoco incide en la afinidad ideológica a los valores cooperativos, como sí lo plantea el marco teórico de la bibliografía.

Análisis de resultados de acuerdo con la edad

Se considera esta variable para las tres cooperativas. Para realizar el análisis en función de la edad de los socios, se dividió el grupo de encuestados en tres categorías.

➤ Categoría 1- entre 18 y 29 años⁷:

Se trata de un 2% del total de los encuestados (3 socios) para la cooperativa CALIMA. De ese porcentaje, un tercio (un solo socio), manifestó estar adherido a las ideas del cooperativismo, pero frente a las mismas ventajas cambiaría de empresa. Cabe destacar que los otros dos jóvenes socios integraron órganos sociales de la cooperativa.

➤ Categoría 2- entre 30 y 60 años⁸:

Para el caso de la cooperativa CALIMA la categoría la conforma el 59,7% de los encuestados (89 socios). De ese porcentaje, un 17% aproximadamente no se identifica con la ideología cooperativa, y un 38% cambiaría de empresa frente a las mismas ventajas.

En Brecha el 50% de los encuestados se ubica en este rango etario. Es de resaltar que en esta franja se encuentran, el socio que se iría a otra empresa frente a las mismas ventajas y el socio que considera su relación con la cooperativa puramente de negocios.

En La diaria, como fue descrito en las características de los encuestados, más

⁷ Se toma el rango etario de juventud propuesto por el INJU- MIDES.

⁸ A los efectos de este estudio se define como un rango de edad donde la persona se encuentra plenamente activo a nivel laboral.

del 80% de los socios pertenecen a este rango.

➤ Categoría 3- más de 60 años⁹:

Esta categoría en CALIMA se conforma por 57 socios (38,3% del total de los socios encuestados). En este caso el 100% adhiere a la ideología cooperativa, aunque un 26% reconoce que cambiaría si tuviera las mismas ventajas.

Estos resultados reafirman que, en CALIMA, la ideología únicamente no es suficiente para mantener al socio en la cooperativa, independientemente de la edad, pero existe una tendencia que, a mayor edad del socio, más fiel se mantiene a la cooperativa.

Tanto para La diaria, como para Brecha no parecería incidir la edad del socio en esta variable de adhesión a la ideología cooperativa, como un factor determinante sobre su lealtad a la cooperativa.

Análisis de resultados de acuerdo con la antigüedad

Un tercer cruzamiento de datos posible para esta variable es con la antigüedad del socio en la cooperativa.

Para las cooperativas de trabajo dado que el 100% de los socios manifiesta estar adherido a la ideología cooperativa y además no tiene intenciones de irse de la cooperativa frente a las iguales ventajas en otras empresas, se desprende que la antigüedad del socio no es un factor que incide en su fidelidad.

Ahora bien, para el caso de CALIMA, el 16% de los socios tienen una antigüedad de hasta 3 años en la cooperativa, de los cuales el 92% se manifiesta adherido a la ideología cooperativa (solo dos no lo están). Sin embargo, se resalta nuevamente que un 25% de ellos, a pesar de encontrarse identificados con la ideología, cambiarían de empresa si obtienen las mismas ventajas.

En el otro extremo, un 44% del total de socios encuestados (66 socios) tiene una antigüedad mayor a los 10 años. En este caso también el 92% se encuentra adherido a la ideología cooperativa, pero de ellos, un 33% no tendría problema en cambiar fácilmente de empresa, frente a otras con las mismas ventajas que CALIMA.

Evalrados los comportamientos en los dos extremos de antigüedad del socio en la cooperativa, no se observa una relación entre su afinidad ideológica y la preferencia de CALIMA frente a otras empresas que ofrezcan los mismos beneficios. En esta cooperativa, la antigüedad no influye en que los socios sean más afines ideológicamente o prefieran más a la cooperativa frente a otras empresas con iguales beneficios.

⁹ A los efectos de este estudio se entiende que a partir de los 60 años la persona en general disminuye su actividad laboral y comienza los trámites jubilatorios.

A modo de síntesis para esta variable:

En CALIMA se presenta una dualidad de visiones: por un lado, es claro que en los socios se manifiesta una fuerte vinculación con las ideas del cooperativismo, lo que incide positivamente en su fidelidad. Por otro lado, surge explícitamente que ver a la cooperativa como una relación pura de negocios no contribuye a la fidelización, pero sí que el socio la perciba como una herramienta de mercado. En este sentido, la fidelidad se puede ver influenciada por esto último relativizando la cuestión más ideológica.

En Brecha se observa un equilibrio entre la ideología y el reconocimiento de la herramienta cooperativa como medio para alcanzar sus intereses individuales. La herramienta vista desde el punto de vista de la capacidad de incidir y no desde la relación exclusiva del negocio. En este sentido, refuerza la vinculación ideológica de los socios, reafirmando la incidencia en su fidelidad.

Para el caso de La diaria, según los resultados para esta variable, podemos concluir que los socios encuestados (independientemente de su antigüedad en la cooperativa o su edad) mantienen un interés más allá del económico y personal, donde la ideología cooperativa incide positivamente en el vínculo de fidelidad del socio con su organización. Por el contrario, la visión de la cooperativa como una herramienta de mercado y puramente de negocios, no es determinante en la vinculación del socio.

En resumen, si bien la identificación con la ideología cooperativa y los vínculos de confianza y solidaridad son factores importantes para mantener al socio en la cooperativa, de forma aislada no son suficientes ni aseguran su permanencia. Cuando se agregan variables como el interés económico y comercial, se relativiza la fidelidad del socio, volviéndose un delicado equilibrio entre la afinidad ideológica y la conveniencia económica de ser parte.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
I- Ideología (Capital Social): La ideología cooperativa incide positivamente en la lealtad/fidelidad del socio con su cooperativa.	Se confirma	Se confirma	Se confirma
La percepción de la cooperativa como herramienta de competencia en el mercado, incide positivamente en la fidelidad del socio.	Se confirma	Se confirma	No se confirma
La percepción del vínculo con la cooperativa como una relación puramente de negocios, contribuye a la fidelización del socio.	No se confirma	No se confirma	No se confirma
Para validar o no las hipótesis de la variable, si bien se analizaron todas las afirmaciones vinculadas, se consideraron como guía las respuestas de aquellas más contundentes. Para cada hipótesis respectivamente, estas afirmaciones fueron: ● Mi adhesión a las ideas de cooperativismo me mantiene como socio. ● La posibilidad de alcanzar mis propios intereses me mantiene como socio en mi cooperativa. ● Para mí, ser socio en la cooperativa es puramente una relación de negocios.			

Variable II. Satisfacción y alienación del socio

Para evaluar esta variable que explora la satisfacción respecto a la pertenencia en la cooperativa y la satisfacción con la gestión de esta, se efectuaron las nueve afirmaciones que se presentan en el cuadro comparativo.

Retomando algunas preguntas clave de la bibliografía, se intentará responder a las siguientes cuestiones: ¿Se siente el socio integrado en la cooperativa?; ¿la percibe como suya?; ¿la puede controlar con los medios a su alcance?

Los resultados para cada una de las afirmaciones fueron los siguientes.

AFIRMACIONES		RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
Satisfacción respecto a la pertenencia en la cooperativa	Pienso que la cooperativa no me produce grandes satisfacciones, sino que más bien es un medio para ganar algún dinero con el que procurarme estas satisfacciones.	18% lo piensa. 26% es indiferente. 56% no está de acuerdo.	18% lo piensa. 25% es indiferente. 56% no está de acuerdo.	11% es indiferente. 89% no está de acuerdo.
	No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella cómo podría estar en cualquier otra empresa.	15,4% no se sienten vinculados con ella. 70,5% si están vinculados.	12,5% no se sienten vinculados a ella. 81,3% si están vinculados.	5% de los socios no se sienten vinculados a ella. 95% si están vinculados.
	Tengo bastante idea de qué es lo que hacen los demás socios de la cooperativa.	57% tienen idea. 26,8% es indiferente.	81% tienen idea. 6,23% es indiferente.	88% tienen idea. 5,5% es indiferente.
	Tengo algunos amigos/familiares en la cooperativa.	86% considera que sí.	43,8% considera que sí.	Más del 75% lo considera.

AFIRMACIONES		RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
Satisfacción con la gestión de la cooperativa	Poco puedo hacer si el consejo directivo o el presidente toman decisiones que no comparto.	32,2% consideran que poco pueden hacer. 41,6% considera que puede incidir.	43,8% consideran que poco pueden hacer. 50% considera que puede incidir.	11,1% consideran que poco pueden hacer. 77,7% considera que puede incidir.
	Aunque no me guste el modo cómo se lleva a cabo la gestión de la cooperativa poco puedo hacer para cambiar las cosas.	30,9% considera que puede hacer poco. 42,9% no está de acuerdo.	37,5% considera que puede hacer poco. 56,3% no está de acuerdo	5% considera que puede hacer poco 83,3% no está de acuerdo
	Considero que cuanto más grande es la cooperativa menos puedo participar en la toma de decisiones	25% está de acuerdo. 22,81% indiferentes.	50% está de acuerdo. 12,5% indiferente.	22% está de acuerdo 11,1% indiferente.
	Participo activamente y me informo en las asambleas/ reuniones de la cooperativa.	52,3% considera su participación.	100% considera su participación	100% considera su participación
	En la cooperativa se tienen en cuenta mis sugerencias y opiniones.	64,5% opina que sí.	56,3% opina que si	83% opina que sí.

Estos resultados en las cooperativas de trabajo permiten entrever que, a pesar de ser dos cooperativas del mismo rubro de actividad, el origen de cada cooperativa, así como las estrategias que abordan cada una de ellas, influyen en el sentido de pertenencia que manifiestan sus socios.

Gráfico N°4: Pienso que la cooperativa no me produce grandes satisfacciones, sino que más bien es un medio para ganar algún dinero con el que procurarme estas satisfacciones.

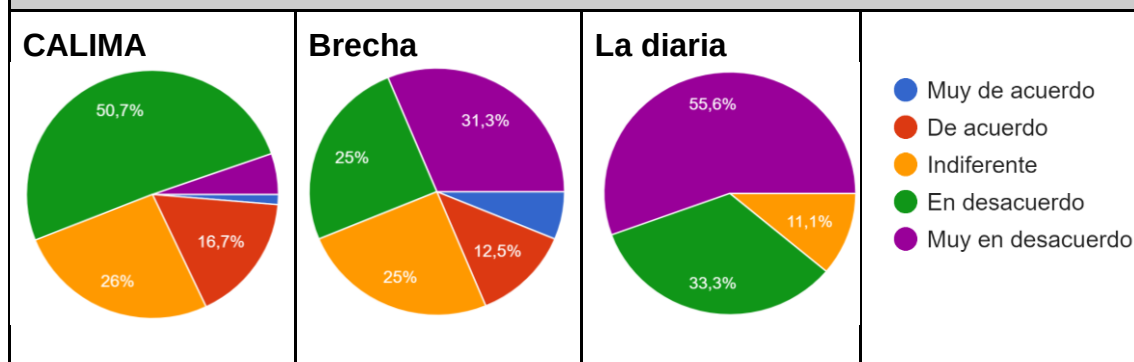
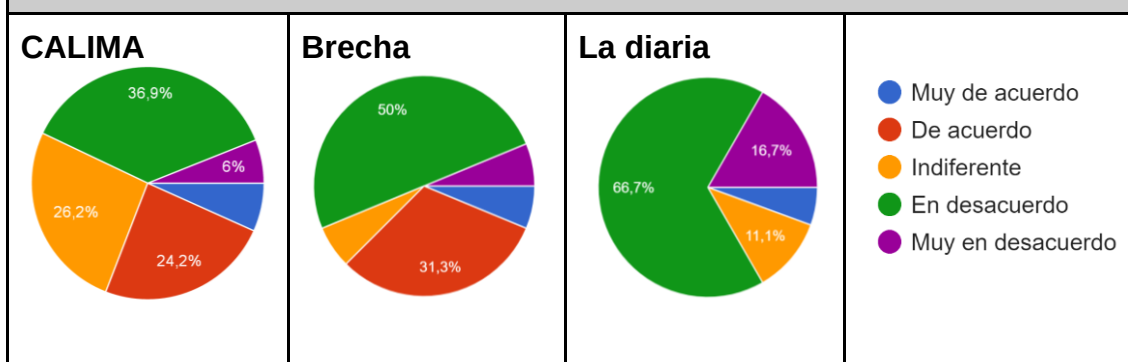


Gráfico N°5: Aunque no me guste el modo cómo se lleva a cabo la gestión de la cooperativa poco puedo hacer para cambiar las cosas.



Análisis de resultados de acuerdo con el tamaño de la cooperativa y la antigüedad del socio

De acuerdo con la bibliografía consultada, se cruzaron los datos de antigüedad de los socios con la capacidad de participación durante el crecimiento de la membresía, de forma de evaluar si existe una relación entre ambos factores.

En el caso de CALIMA se observa que solamente el 30% de los socios con más de 7 años en la cooperativa están de acuerdo en que se pierde capacidad de participar cuando aumenta el tamaño de la cooperativa. En los socios con menor antigüedad, el porcentaje oscila en el 13-15%.

Por lo tanto, si bien podría haber una tendencia que a mayor antigüedad en la cooperativa se percibe que se pierde participación cuando la cooperativa crece, los porcentajes en este caso no serían suficientes para reafirmar esa tendencia.

En el caso de Brecha y La diaria los socios que están de acuerdo en que pierden participación cuando la empresa crece, incluye a todos los rangos de antigüedad (desde el socio que tiene menos de un año en la cooperativa hasta aquel que está hace más de 10 años). Por lo tanto, no se observa una relación entre ambos factores.

Análisis de resultados de acuerdo con la satisfacción con la gestión y la antigüedad del socio:

Se buscó explicar el sentimiento de extrañamiento con la cooperativa basado en la antigüedad de los socios. Para esto se tomaron dos afirmaciones: posibilidad de sugerir/opinar y capacidad de incidir en la gestión.

En CALIMA, de quienes opinaron que no se tienen en cuenta sus sugerencias y opiniones (8,7% del total encuestado), el 61,5% de estos tiene una antigüedad en la cooperativa mayor a 10 años. Por otro lado, de quienes consideran que no pueden incidir en decisiones que no comparten en la gestión (el 30,2% de los socios encuestados), el 51% son socios de más de 10 años de antigüedad. Por lo tanto, pareciera haber una relación de a mayor antigüedad, menor satisfacción con la gestión.

En Brecha no se observa una relación entre los años que está el socio en la cooperativa y que éste crea que no tienen en cuenta sus sugerencias y opiniones, ni con su percepción de que poco puede hacer para incidir en la gestión.

En La diaria, dado que únicamente 2 socios de la cooperativa consideran que poco pueden hacer para incidir en decisiones que no comparten, no se puede observar una tendencia con la antigüedad del socio.

Análisis de resultados de acuerdo con la edad:

Cabe aclarar que no se realiza el cruzamiento de datos de acuerdo con la edad de los socios en las cooperativas de trabajo, ya que en ambas cooperativas más del 75% de los socios pertenecen al mismo rango etáreo (30-60 años).

Para analizar la satisfacción con la pertenencia a la cooperativa en relación con la edad, se tomó como referencia la afirmación “No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella cómo podría estar en cualquier otra”, pensando que lo representa claramente.

El cruzamiento para CALIMA muestra que los socios de más de 60 años (80%), manifiestan una vinculación más fuerte con la cooperativa que los socios más jóvenes (promedio de 64%).

Para analizar la satisfacción con la gestión se cruzaron los datos tomando la afirmación “aunque no me guste el modo como se lleva a cabo la gestión, poco puedo hacer para cambiar las cosas”.

A priori no se observa una relación que, a mayor edad del socio, se sienta más satisfecho con la gestión de la cooperativa (todas las edades oscilaron en 40-46%).

Por lo tanto, si bien se observa una relación a mayor edad del socio mayor satisfacción con la pertenencia a la cooperativa, no sucede esto respecto a la satisfacción con la gestión.

A modo de síntesis para esta variable:

Como resumen de la variable para CALIMA, las respuestas indican un alto grado de satisfacción excepto cuando se vincula al consejo directivo tanto en la toma de decisiones como de gestión. En ese caso menos del 50% de los socios encuestados son los que se sienten satisfechos. El sentido de pertenencia a CALIMA es más fuerte que el sentido de poder incidir en ella, lo que coincide con los resultados de Del Pino (1999) donde era mayor el índice de satisfacción de pertenencia que el índice de satisfacción de la gestión.

Es de destacar cómo a lo largo del análisis de esta variable (especialmente las afirmaciones relacionadas a la satisfacción con la gestión), en el caso de CALIMA tiene un alto peso la respuesta *indiferente*. Generalmente más del 25% de las respuestas son de este tipo, lo que puede llevar a suponer un menor grado de interés y compromiso por el accionar de la organización, y por lo tanto cierto sentimiento de alienación/ extrañamiento con la cooperativa. Esto redundaría en una satisfacción relativamente más “frágil” implicando entonces, una menor

fidelidad a la hora de trabajar con ella. Es necesario aclarar que no es el mismo grupo de socios quienes responden indiferente a todas las afirmaciones.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la cooperativa Brecha, ésta se comporta de una manera relativamente similar a CALIMA, donde el sentimiento de pertenencia es mayor que el sentimiento de satisfacción con la gestión. Cabe destacar que respecto a la satisfacción con la pertenencia a la cooperativa aparece una dualidad. Hay un grupo de socios que no se sienten satisfechos pero su vinculación con la cooperativa es tal, que no la dejarían por otra empresa.

En esta variable, la alienación que menciona Del Pino- que significaba el extrañamiento hacia a la entidad cooperativa- se relativiza debido al alto sentido de pertenencia hacia CALIMA y Brecha. Respondiendo a las preguntas del autor, los socios sí sentirían a la cooperativa como suya, pero en general, no se desprende que pueden controlarla con los medios a su alcance.

La diaria presenta todos los valores altos de satisfacción tanto con respecto a la pertenencia a la cooperativa como con la gestión de la misma.

Finalmente, entre estas cooperativas, de diferentes clases, no se observa la relación citada por los autores, que a menor cantidad de socios mayor satisfacción con la gestión.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
II- Satisfacción del socio: Una mayor percepción de pertenencia del socio a la cooperativa influye de manera positiva en su fidelidad con la misma.	Se confirma	Se confirma	Se confirma
Para validar o no las hipótesis de la variable, si bien se analizaron todas las afirmaciones vinculadas, se consideraron como guía las respuestas de aquellas más contundentes. Para cada hipótesis, estas afirmaciones fueron: Pienso que la cooperativa no me produce grandes satisfacciones, sino que más bien es un medio para ganar algún dinero con el que procurarme estas satisfacciones			

Variable III. Confianza y cohesión de grupo

Las afirmaciones planteadas en la encuesta para evaluar esta variable fueron las que se presentan a continuación. Algunas se consideraron en las variables anteriores, por lo que se retomarán los resultados obtenidos.

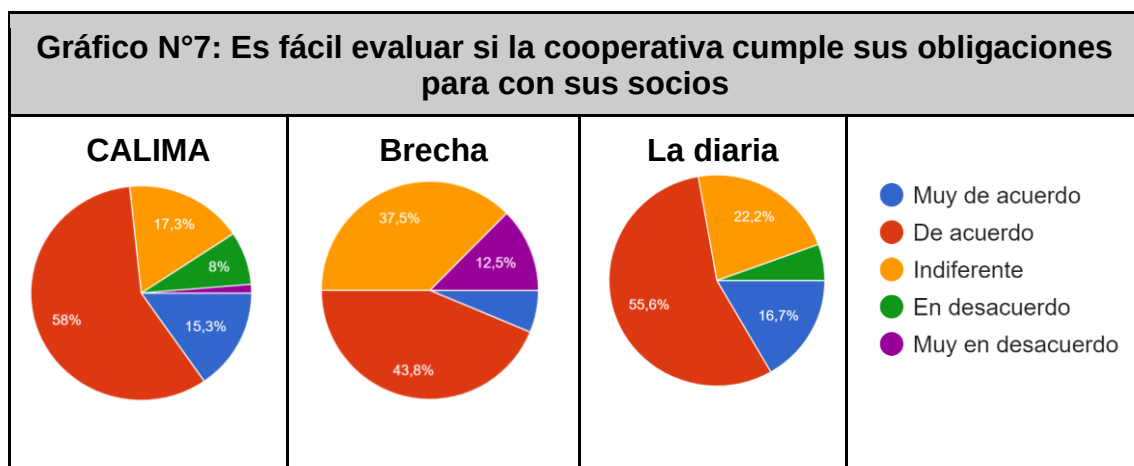
AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
	CALIMA	Brecha	La diaria
Tengo bastante idea a qué se dedican los demás socios de la cooperativa.	57% lo afirma. 26,8% es indiferente.	81% lo afirma.	88% lo afirma.
Tengo muchos amigos/familiares en la cooperativa.	86% los tiene.	44% los tiene. 50% no los tiene.	78% los tiene.
Es fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios.	73% lo afirma. 17,5% indiferente.	50% lo afirma. 37,5% es indiferente.	72% lo afirma. 22% es indiferente.
Es muy simple estar informado sobre la actividad de los directivos.	56,4% lo afirma. 25% es indiferente.	69% lo afirma. 19% es indiferente.	67% lo afirma. 17% es indiferente.
Poco puedo hacer si el consejo directivo o el presidente toman decisiones que no comparto.	32% no lo afirma. 42% lo afirma. 26% es indiferente.	50% no lo afirma. 44% lo afirma.	78% no lo afirma.
Me motiva la coop (nombre de la coop)	92,6% lo afirma.	88% lo afirma.	100% lo afirma.
(nombre de la cooperativa) es una de las mejores cooperativas en su rubro.	El 80% lo afirma.	30% no lo afirma. 30% es indiferente.	El 80% lo afirma.
La cooperativa me inspira confianza	94% lo afirma.	75% lo afirma.	94% lo afirma.
No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella cómo podría estar en cualquier otra empresa.	30% lo afirma o le es indiferente. 70 % está en desacuerdo.	19% lo afirma o le es indiferente. 81% está en desacuerdo.	5% lo afirma. 95% está en desacuerdo.

Si evaluamos la cohesión de grupo en CALIMA y en La diaria, existe un alto grado de relaciones personales entre los socios que genera un comportamiento más cohesivo y que de acuerdo con los diferentes autores repercute en el funcionamiento y crecimiento de la empresa al crear lazos de compromiso y confianza entre socios, más estrechos. Esto reafirma la importancia del espacio asociativo como espacio de vinculación social y la necesidad de promover acciones que tiendan a generar estos lazos internos. En el caso de Brecha, esos lazos de confianza son un poco menores, pero aun así se generaron nuevas amistades al ingresar a la cooperativa de acuerdo con lo analizado en la variable II.

Los socios afirman conocer a qué se dedican los demás en la cooperativa, destacándose en La diaria donde el porcentaje alcanza el 89%, es similar el caso de Brecha que quienes están muy de acuerdo o de acuerdo suman un 81%, como lo muestra el gráfico siguiente.



En lo que refiere a la confianza de los socios con el Consejo Directivo/presidente, se observa para las tres cooperativas, respuestas más favorables a la hora de acceder a información sobre la cooperativa en general, que indicaría confianza en la información que circula



Sin embargo, a la hora de reconocer la posibilidad de acercarse a los directivos para intercambiar puntos de vista, los porcentajes en CALIMA y Brecha son menores, y no despreciables. Sería conveniente estudiar más a fondo por qué casi la mitad de los encuestados en CALIMA no cree poder acceder a la información. Se entiende que no se cuestiona la capacidad de toma de decisiones de los órganos políticos, si no la vinculación del socio con ellos.

Fácilmente se puede observar que la membresía de las tres cooperativas manifiesta un fuerte sentido de pertenencia y reconoce además motivación de pertenecer a su Cooperativa, aunque sólo en CALIMA y La diaria las consideran las mejores en sus rubros.

Todo lo anterior, diferentes sentimientos y formas de vinculación seguramente generan la confianza entre los miembros, pero también de los socios con los cuadros directivos, contribuyendo como un todo a la fidelidad de los socios con las cooperativas. Esto se reafirma cuando se les consulta directamente si la cooperativa les brinda esa confianza; los resultados son claros.



A modo de síntesis para esta variable:

Del análisis de esta variable, se puede afirmar que para las tres cooperativas (aunque se observa con mayor claridad en CALIMA y La diaria), la cohesión y confianza entre miembros al estrechar lazos y fortalecer el sentido de pertenencia, puede influir positivamente en la fidelidad del socio. Y que la confianza con los cuadros directivos se da y probablemente también contribuya a la fidelización del socio.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
III- Confianza y cohesión de grupo: Una mayor confianza y cohesión entre los socios y entre los socios y dirigentes de una cooperativa influye positivamente en la intención de permanecer en ella y en su compromiso con la misma	Se confirma	Se confirma con menor fuerza	Se confirma
Para validar o no las hipótesis de la variable, si bien se analizaron todas las afirmaciones vinculadas, se consideraron como guía las respuestas de aquellas más contundentes. Para cada hipótesis respectivamente, estas afirmaciones fueron: • Tengo bastante idea a qué se dedican los demás socios de la cooperativa. • Es fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios. • La cooperativa me inspira confianza			

Variable IV. Teorías neoclásicas y de los costos de transacción

Para la presente variable se cotejaron 12 afirmaciones con los encuestados, para obtener información sobre su percepción respecto a la teoría neoclásica (TN) y la de costos de transacción (TCT). Por el tipo de afirmaciones planteadas por los autores y su especificidad para una clase cooperativa, algunas fueron realizadas únicamente a la cooperativa agraria, y otras únicamente a las de trabajo.

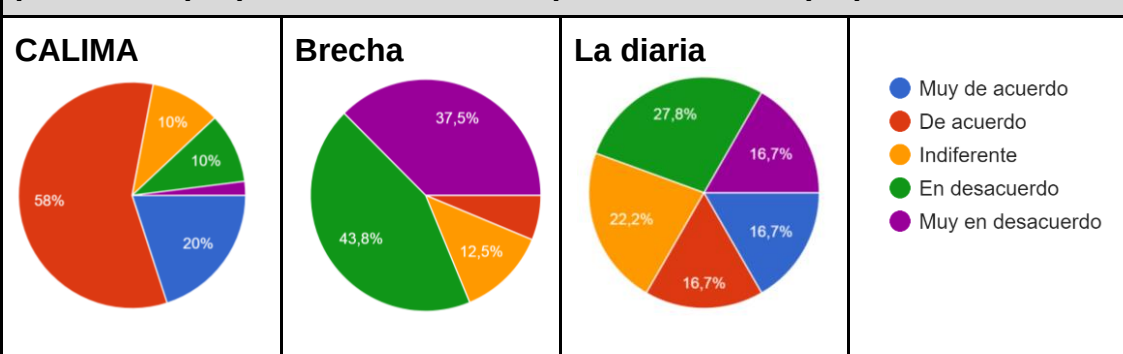
TEORÍA	AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
TN	La cooperativa paga un precio competitivo de los productos (CA)/remuneración competitiva al socio (CT).	77% lo afirma. 10% es indiferente.	6% lo afirma. 12.5% es indiferente.	34% lo afirma. 22% es indiferente.

TEORÍA	AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
TCT Salvaguardas	La cooperativa me ofrece seguridad, sobre la adquisición de toda mi producción (CA)/en mi puesto de trabajo (CT).	70% lo afirma.	50% lo afirma. 37,5% está en desacuerdo.	55,5% lo afirma. 33% está en desacuerdo.
	La cooperativa me inspira confianza.	94% lo afirma.	75% lo afirma.	84% lo afirma.
TCT Evaluación de desempeño	Es fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios.	90% lo afirma.	50% lo afirma. 37.5% es indiferente.	72% lo afirma.
	Obtener información de la gestión de la cooperativa es muy difícil para mí.	21.5% lo afirma. 20,1% es indiferente. 58,4% no está de acuerdo.	44% lo afirma. 12% es indiferente. 44% no está de acuerdo.	22% lo afirma. 11% indiferente. 67% no está de acuerdo.
	Es muy simple estar informado sobre la actividad de los directivos.	44% lo afirma. 24% es indiferente. 32% no lo afirma.	69% lo afirma. 19% es indiferente. 12% no está de acuerdo.	66% lo afirma. 17% es indiferente. 17% no está de acuerdo.
TCT adaptación	Gracias a la cooperativa, mi negocio está mucho mejor adaptado a los requerimientos del mercado (CA)	61% lo afirma. más del 30% es indiferente.	No se aplica a CdT.	No se aplica a CdT.
	La cooperativa se compromete a entender las particularidades de mi producción (CA)/de mi puesto de trabajo (CT)	71% lo afirma. 19% es indiferente.	50% lo afirma. 25% es indiferente.	78% lo afirma. 17% es indiferente.

TEORÍA	AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
		CALIMA	Brecha	La diaria
	La cooperativa trabaja conmigo para solucionar cualquier problema inesperado que tenga en mi producción (CA)	71% lo afirma.	No se aplica a CdT.	No se aplica a CdT.
Satisfacción	Estoy satisfecho con todo lo que me ofrece la cooperativa	95% lo afirma.	31% lo afirma. 44% no lo está. 12.5% es indiferente.	83% lo afirma.
Intención de continuar	Mi relación con la cooperativa es una relación a largo plazo	90% lo afirma.	56% lo afirma. 31% es indiferente.	100% lo afirma.
	Quiero continuar siendo miembro de la cooperativa	90% lo afirma.	81% lo afirma.	100% lo afirma.

Respecto a la teoría neoclásica, cuando se evalúa la percepción de los socios con el precio que reciben por su producción/puesto de trabajo (Gráfico N°9), se observa una diferencia importante entre la cooperativa agraria y las de trabajo. Los socios de CALIMA manifiestan amplia conformidad, mientras que en Brecha y La diaria no es tan claro. En Brecha la gran mayoría cree que está “sub- pago” en relación con precios del mercado, mientras que, en La diaria, aunque no son valores tan marcados, sumando los “desacuerdos” con los “indiferentes” superan la mitad de los encuestados. Dado que no es parte de este estudio, es recomendable que ambas cooperativas profundicen en las causas de esta insatisfacción.

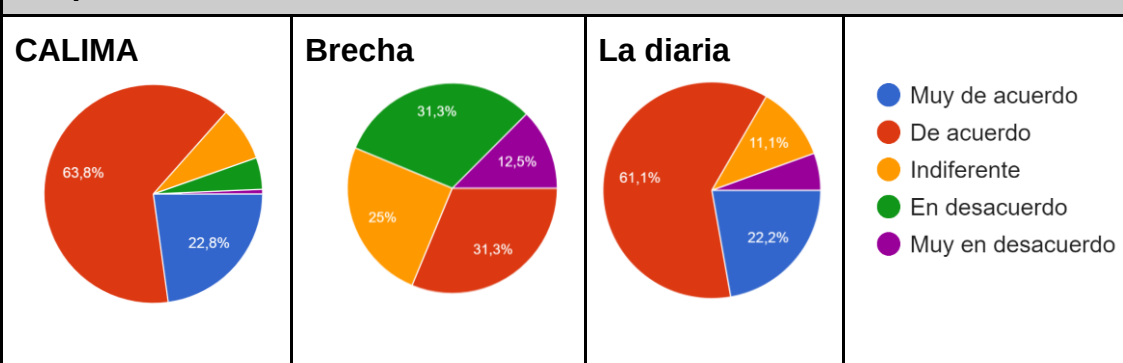
Gráfico N°9: La cooperativa paga un precio competitivo de los productos (CA)/ remuneración competitiva al socio (CT).



En este caso, puede pensarse que, para CALIMA, el precio juega a favor de la fidelidad de los socios, mientras que para las cooperativas de trabajo las respuestas pueden alertar sobre una posible causa de menor compromiso o incluso salida de la cooperativa.

Al evaluar el componente de Satisfacción, tanto en CALIMA como en La diaria, (aún para aquellos socios que no se expresaron conformes con el precio pago), manifestaron estar satisfechos con lo que la cooperativa les ofrece. Sin embargo, en Brecha el resultado es preocupante donde apenas se alcanza al 31% de socios satisfechos. (Gráfico N°10)

Gráfico N°10: Estoy satisfecho con todo lo que me ofrece la cooperativa.



A modo de síntesis, para la Teoría Neoclásica:

- Observando las declaraciones en su conjunto de los socios, para el caso de CALIMA, se confirma la hipótesis que el precio pago por la cooperativa es importante para la satisfacción del socio.
- En la cooperativa Brecha se confirma la teoría ya que un 73,5% de los socios se siente disconforme con la remuneración y a su vez insatisfecho con la cooperativa en su conjunto.
- En La diaria, dado que más de la mitad de los socios está insatisfecho con la remuneración, pero únicamente el 11% de estos se encuentra

insatisfecho con lo que la cooperativa le ofrece en su conjunto, no se puede afirmar que la remuneración es un factor definitorio en la satisfacción del socio con la cooperativa. En este caso no se verifica entonces esta teoría.

Si esta teoría explicara por sí sola el comportamiento de todos los socios, su fidelidad sería muy frágil.

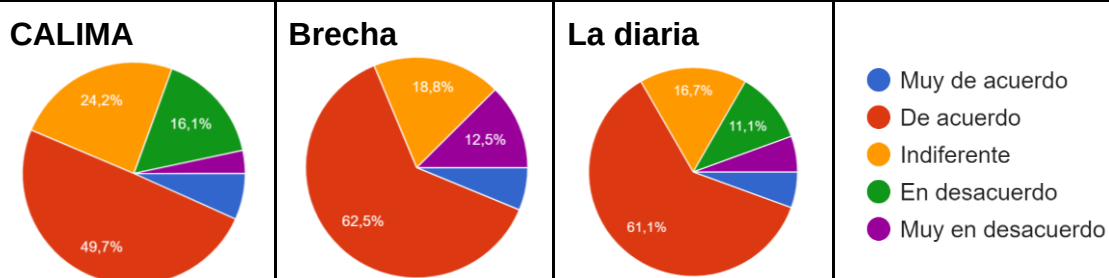
De acuerdo a la bibliografía, es necesario evaluar los componentes de la TCT de manera de comparar/relativizar el precio como único factor, frente a otros diferenciales que agreguen valor a los socios por participar y continuar siendo miembros en una empresa de estas características.

Evaluated el componente *salvaguardas*, los socios de las tres cooperativas presentan un alto porcentaje de confianza en ellas. Sin embargo, en las cooperativas de trabajo los socios no perciben en su mayoría, estabilidad en su puesto de trabajo. Esto puede deberse a la situación actual que atraviesan los medios de prensa, donde se está dando una reconversión del modelo de negocios y las tecnologías, genere inseguridad en los trabajadores.

En relación al componente *evaluación de desempeño*, considerando el *deber ser* tanto de los socios como de la cooperativa, respecto a la importancia del flujo de información y capacidad de incidencia por parte de los socios, se observa en los tres casos porcentajes llamativos (al sumar también las respuestas indiferentes).

En el caso de las cooperativas de trabajo, si bien Brecha muestra porcentajes algo más bajos, es interesante observar que, como medios de prensa especializados en el manejo de información, las respuestas esperables deberían mostrar porcentajes más altos y contundentes.

Gráfico N°11: Es muy simple estar informado sobre la actividad de los directivos.



En el caso de CALIMA, llama la atención la cantidad de respuestas indiferentes, lo que plantea la duda si no acceden a la información por desinterés, o ignorancia de sus derechos y obligaciones como socios.

Sería importante revisar por qué algunos creen que es difícil acceder a la información- si es debido a los formatos en que circula la misma, a la inexistencia

de canales de comunicación, por la propia ignorancia de que está disponible o de cómo utilizar los canales.

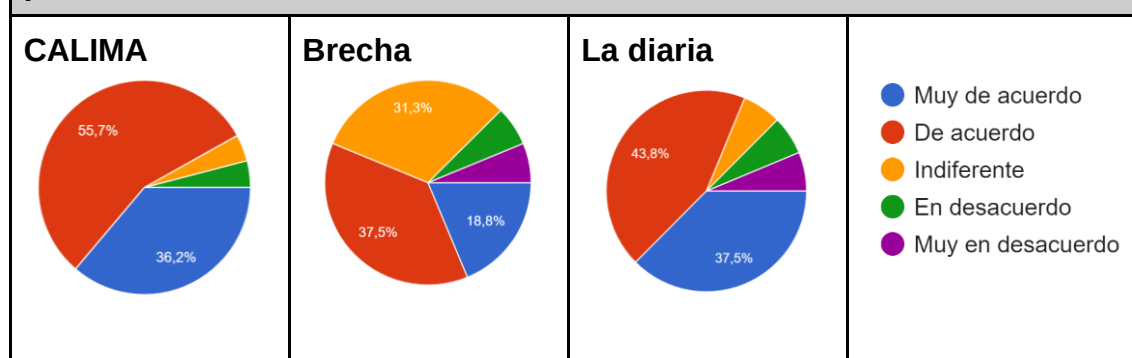
Con relación al componente de *adaptación*, en el caso de CALIMA y La diaria en general los resultados son positivos, la mayoría de los encuestados valoran que la cooperativa asegure y vele por su permanente actualización como socio, o en cuanto a los cambios o necesidades de ajuste que deban realizar en su producción/puesto de trabajo.

Es de destacar que en el caso de Brecha la mitad de los socios no visualizan que la cooperativa se comprometa a entender las particularidades de su puesto de trabajo, lo que indica una percepción de poca capacidad de adaptación de la cooperativa a las necesidades del socio.

En las tres cooperativas, más allá de sus clases, hay una fuerte *intención de continuar siendo socios*. Tanto en CALIMA como en La diaria la mayoría de los socios visualizan una relación de largo plazo (más del 90%).

Sin embargo, en Brecha, a pesar de la mayoritaria intención de continuar, un elevado porcentaje no cuenta con una *perspectiva de largo plazo en la cooperativa* (43%). Analizando el comportamiento de este subgrupo con respecto a otras afirmaciones, se pueden encontrar varias causas posibles, entre ellas: la percepción de remuneración no acorde (100%), insatisfacción con lo que les ofrece (100%), pocas garantías en la seguridad del puesto de trabajo (71.5%), dificultad de acceso a la información de la gestión (71.5%) y poca adaptación de la cooperativa al puesto de trabajo individual (57%). Cabe aclarar que, de todas formas, estos socios no perciben que les da lo mismo estar en la cooperativa que en cualquier otra empresa, por lo que sería importante trabajar esto a la interna.

Gráfico N°12: Mi relación con la cooperativa es una relación a largo plazo.



A modo de síntesis para la Teoría de Costos de Transacción, se podría decir:

- Para CALIMA y La diaria los altos porcentajes de intención en continuar y de satisfacción se podrían explicar por los resultados positivos de los componentes de la TCT, es decir, la cooperativa les ofrece garantías, capacidad de evaluar su performance y busca adaptarse a las necesidades de sus socios. Por lo tanto, en este caso, la hipótesis se

confirma.

- En el caso de Brecha, de acuerdo con lo analizado, también se confirma la hipótesis que la TCT influye en la intención de continuar y la satisfacción de los socios, pero en este caso los resultados son inversos a las cooperativas anteriores. Las garantías, información y adaptación, las perciben en promedio la mitad de los encuestados, redundando en mayor insatisfacción y relatividad en la intención de continuar a largo plazo.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
IV- Teorías neoclásica y de Costos de Transacción:			
La implicancia de la teoría neoclásica (precio/salario) explica la satisfacción del socio con la cooperativa.	TN se confirma	TN se confirma	TN no se confirma
Las implicancias de la teoría de costos de transacción (garantías, información, adaptación), explican la satisfacción del socio con la cooperativa y además la intención de permanecer en ella.	TCT se confirma	TCT se confirma	TCT se confirma

Variable V. Beneficios que le aporta al socio

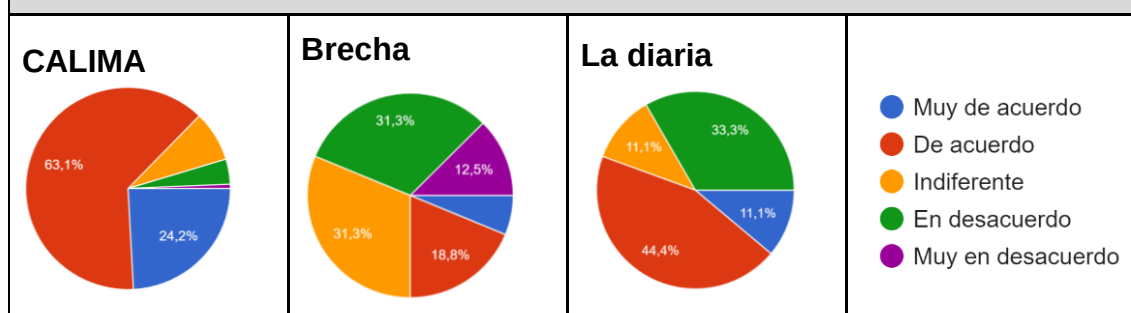
La siguiente variable se explora a través de 4 afirmaciones, como se observa la cuarta es específica para las cooperativas de trabajo. Esta especificación se utilizó para evaluar si es real la percepción de que al trabajar cooperativizados se accede a exoneraciones fiscales que individualmente, o en otra forma jurídica, no se tendrían.

AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
	CALIMA	Brecha	La diaria
La cooperativa ofrece un canal de mercado (CA)/puesto de trabajo (CT) estable	87% lo afirma.	25% lo afirma. 31% es indiferente. 44% está en desacuerdo.	56% lo afirma. 11% es indiferente. 33% está en desacuerdo.
La cooperativa paga un precio competitivo de la producción (CA)/remuneración competitiva al socio (CT)	78% está de acuerdo.	6% está de acuerdo. 13% es indiferente. 81% está en desacuerdo.	33% está de acuerdo. 44% es indiferente. 22% está en desacuerdo.
Los socios se benefician de un poder de negociación mayor a través de la cooperativa	80% lo afirma.	44% lo afirma. 22,2% en desacuerdo.	44% lo afirma. 44% en desacuerdo.
Ser socio me proporciona beneficios fiscales (CT)	No se aplica a CA.	6.5% lo afirma. 56% es indiferente.	6% lo afirma. 61% es indiferente.

Es notoria la diferencia en las respuestas y por ende conclusiones que pueden surgir de las tres cooperativas frente a la misma variable estudiada.

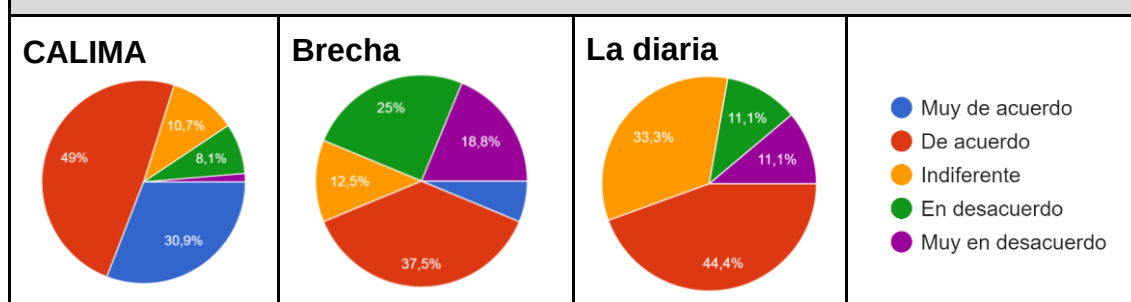
Para el caso de CALIMA y de acuerdo con los datos relevados, los socios perciben a la cooperativa como un canal de mercado estable, y que genera un diferencial en la captación de beneficios económicos.

Gráfico N°13: La cooperativa ofrece un canal de mercado/puesto de trabajo estable.



Para las cooperativas de trabajo analizadas, al tratarse de una encuesta on line, cabe la duda si las afirmaciones fueron comprendidas (tanto para la terminología de beneficio fiscal como de mayor poder de negociación), y si quizás hubiera sido conveniente reformularlas o hacerles una breve descripción/aclaración adecuándolas más a la clase de trabajo.

Gráfico N°14: Los socios se benefician de un poder de negociación mayor a través de la cooperativa.



Es de destacar el grado de respuestas *indiferentes* que se dieron en ambas cooperativas de trabajo ante la afirmación de beneficios fiscales, lo cual podría deberse, porque no se plantean como patrones de otra empresa no cooperativa (ya que siendo trabajadores dependientes no cuentan con beneficios adicionales), o por el desconocimiento del beneficio fiscal con el que cuentan las cooperativas de trabajo.

A modo de síntesis para esta variable:

Los socios de CALIMA y de La diaria consideran que su cooperativa es un canal de mercado estable y/o proporciona un puesto de trabajo estable. Por lo tanto, para estas empresas la primera hipótesis se confirma (en La diaria con menor fuerza que en CALIMA). No es así para el caso de Brecha, donde no se confirma.

Respecto a la percepción de que la cooperativa genera un diferencial en la captación de beneficios económicos, beneficios del tipo remuneración/poder de

negociación/beneficios fiscales (en cooperativas de trabajo), se puede concluir que en el caso de Brecha y de La diaria, si efectivamente las afirmaciones fueron comprendidas, no se verifica la hipótesis. Por el contrario, en CALIMA sí se perciben y por lo tanto esto incide positivamente en su lealtad.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
V- Beneficios: La cooperativa es un puesto de trabajo/canal de mercado estable para socios, incidiendo positivamente en su lealtad. La cooperativa - por su forma de propiedad y control- genera un diferencial en la captación de beneficios económicos, lo que incide positivamente en su lealtad.	Se confirma la hipótesis Se confirma la hipótesis	No se confirma la hipótesis No se confirma la hipótesis	Se confirma la hipótesis con menor fuerza No se confirma la hipótesis
Para validar o no las hipótesis de la variable, si bien se analizaron todas las afirmaciones vinculadas, se consideraron como guía las respuestas de aquellas más contundentes. Para cada hipótesis respectivamente, estas afirmaciones fueron: • La cooperativa ofrece un canal de mercado (CA)/puesto de trabajo (CT) estable • Los socios se benefician de un poder de negociación mayor a través de la cooperativa			

Variable VI. Formación del socio

La siguiente variable cotejó 5 afirmaciones con los socios para evaluar el grado de conocimiento de su rol dentro de la cooperativa, así como su interés en participar en las actividades de formación. A continuación, se detallan los resultados para cada cooperativa analizada.

AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
	CALIMA	Brecha	La diaria
Conozco cuáles son mis derechos y deberes como socio.	88% los conoce.	75% los conoce.	100% los conoce.
Considero que, si estoy informado de mi rol, tengo un mayor compromiso con la cooperativa.	85% está de acuerdo.	80% está de acuerdo.	80% está de acuerdo.
Conozco la comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC).	75% no la conoce.	68% no la conoce.	95% no la conoce.
Participo en la mayoría de las instancias de formación/capacitación por la cooperativa.	27% no participa. 31% responde indiferente. 42% participa.	50% no participa. 25% responde indiferente. 25% participa.	39% no participa. 39% responde indiferente. 22% participa.
Me parece importante que la cooperativa se ocupe de la formación de los socios.	93% está de acuerdo.	83% está de acuerdo.	83% está de acuerdo.

Como observaciones generales de esta variable, por un lado, se constata que en las tres cooperativas más allá de su clase, los socios reconocen la necesidad y la importancia de las instancias de formación generadas desde la cooperativa. Sin embargo, a la hora de participar no lo hacen, lo cual puede deberse a diferentes motivos. Estos deberán ser explorados para poder utilizar la formación como un medio para reforzar la relación con sus socios.

Gráfico N°15: Participo en la mayoría de las instancias de formación/capacitación por la cooperativa.

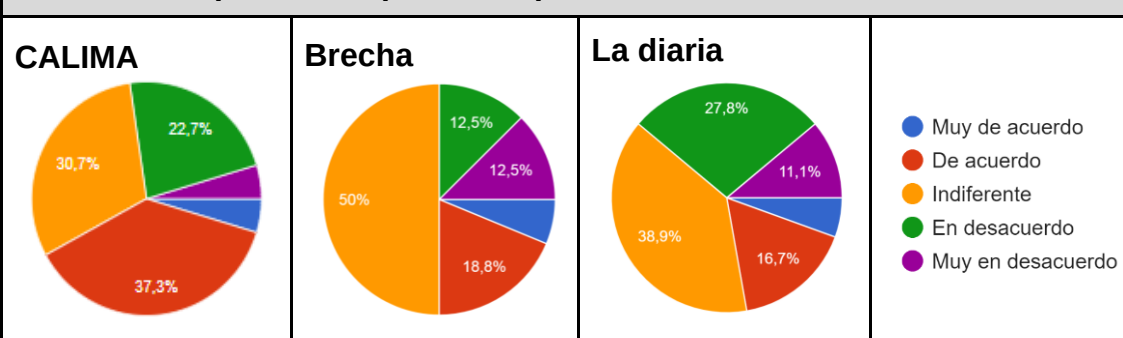
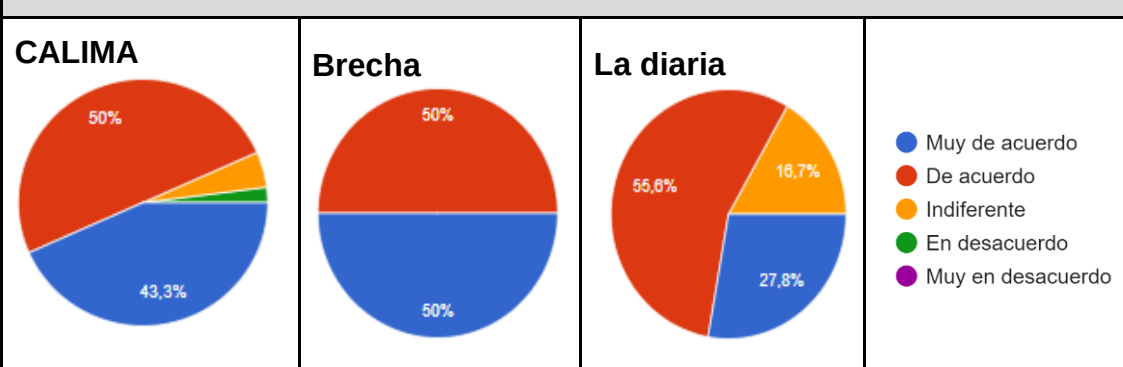


Gráfico N°16: Me parece importante que la cooperativa se ocupe de la formación de los socios



Cabe preguntarse a partir de esta aparente disyuntiva, si las cooperativas están realizando capacitaciones y son los socios quienes no las aprovechan, o si desde las cooperativas no se generan estos espacios.

Por otro lado, en las cooperativas de trabajo se destaca que la mayoría reconoce la importancia de conocer su rol de socio, lo que se visualiza también en la participación activa que manifiestan los socios en las Asambleas o reuniones (como se analizó previamente en la Variable II Satisfacción y alienación del socio).

La CEFIC en ambas clases cooperativas no se conoce, quizás por no funcionar o ser poco activa, quizás porque su trabajo está invisibilizado, entre otras posibilidades. Resulta preocupante que existiendo una comisión específica que promueva estas instancias formativas, no se le reconozca la importancia ni se la potencie y aproveche.

A partir de este trabajo, se puede decir que la Comisión podría colaborar en varias áreas para el fortalecimiento del vínculo del socio y su cooperativa.

A modo de síntesis para esta variable:

Como resumen, se concluye que a pesar de no conocer la CEFIC y no tener un porcentaje alto de participación en las instancias de capacitación, en las tres cooperativas se tiene claro la importancia de estar capacitado e informado a la hora de ejercer su rol en la cooperativa, confirmándose entonces la hipótesis.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
VI- Formación: La capacitación/formación de los socios es un medio para reforzar la relación e identificación de estos con su cooperativa	Se confirma	Se confirma	Se confirma
Para validar o no las hipótesis de la variable, si bien se analizaron todas las afirmaciones vinculadas, se consideraron como guía las respuestas de aquellas más contundentes. Para la hipótesis esta afirmación fue: • Considero que, si estoy informado de mi rol, tengo un mayor compromiso con la cooperativa			

Variable VII. Gestión democrática y participación

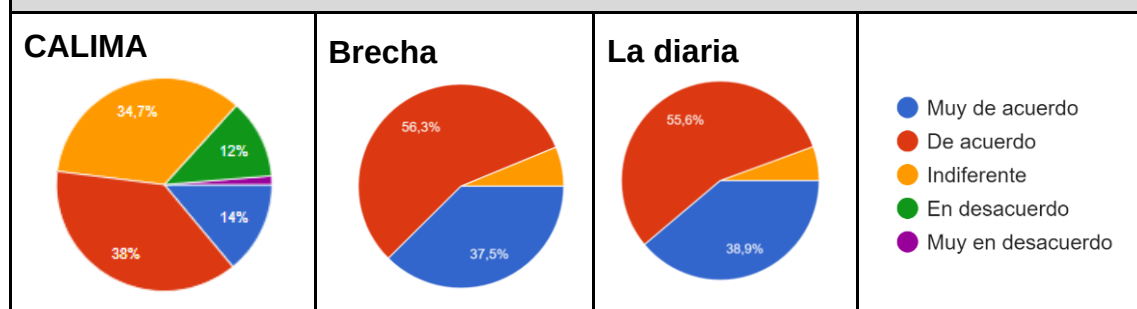
La presente variable comparte afirmaciones con las variables anteriores. En ella se plantea el análisis de acuerdo con dos miradas complementarias, por un lado, las seis primeras afirmaciones se enfocan más en el rol y proactividad del socio respecto a sus obligaciones y capacidad de acción en su empresa. Por otro lado, las últimas dos ponen el foco en la obligación de la cooperativa de mantener informados a sus socios respecto a su accionar (podría decirse un rol más pasivo del socio).

AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
	CALIMA	Brecha	La diaria
La posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios me mantiene como socio en la cooperativa.	56% está de acuerdo. 36% es indiferente.	75% está de acuerdo.	56% está de acuerdo. 28% es indiferente.
Poco puedo hacer si el Consejo Directivo o el presidente toman decisiones que no comparto.	40% está de acuerdo. 32% no lo está.	40% está de acuerdo. 50% no lo está.	11% está de acuerdo. 78% no lo está.
Aunque no me guste el modo cómo se lleva a cabo la gestión de la cooperativa poco puedo hacer para cambiar las cosas.	40% está de acuerdo. 31% no lo está.	37.5% está de acuerdo. 56% no lo está.	0.5% está de acuerdo. 83% no lo está.
Considero que cuanto más grande es la cooperativa menos puedo participar en la toma de decisiones.	75% no está de acuerdo.	50% no está de acuerdo. 37% no lo está.	78% no está de acuerdo.
En la cooperativa se tienen en cuenta mis sugerencias y opiniones.	65% está de acuerdo 27% es indiferente	56% está de acuerdo 25% es indiferente	83% está de acuerdo.

AFIRMACIÓN	RESULTADOS		
	CALIMA	Brecha	La diaria
Participo activamente y me informo en las asambleas/reuniones de la cooperativa	53% dice participar. 34% indiferente. 13% no participa.	94% dice participar.	94% dice participar.
Obtener información de la gestión de la cooperativa es muy difícil para mí.	21.5% está de acuerdo. Un 58% no lo está.	44% está de acuerdo. 44% no lo está.	22% está de acuerdo. 66% no lo está.
Es muy simple estar informado sobre la actividad de los directivos	55% está de acuerdo. Un 24% no lo está.	69% está de acuerdo. 12.5% no lo está.	66% está de acuerdo. 17% no lo está.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, existe una gran diferencia de participación entre CALIMA y las cooperativas de trabajo.

Gráfico N°17: Participo activamente y me informo en las asambleas/reuniones de la cooperativa.



Si bien en CALIMA se puede observar que hay una mayoría de socios que entienden que pueden llevar adelante su rol y obligaciones como socios participando/haciéndose escuchar de alguna forma, no es de despreciar el porcentaje de respuestas indiferente o negativas, por lo que se vuelve necesario profundizar en las razones y así generar acciones desde la organización que facilite su participación si así lo desearan.

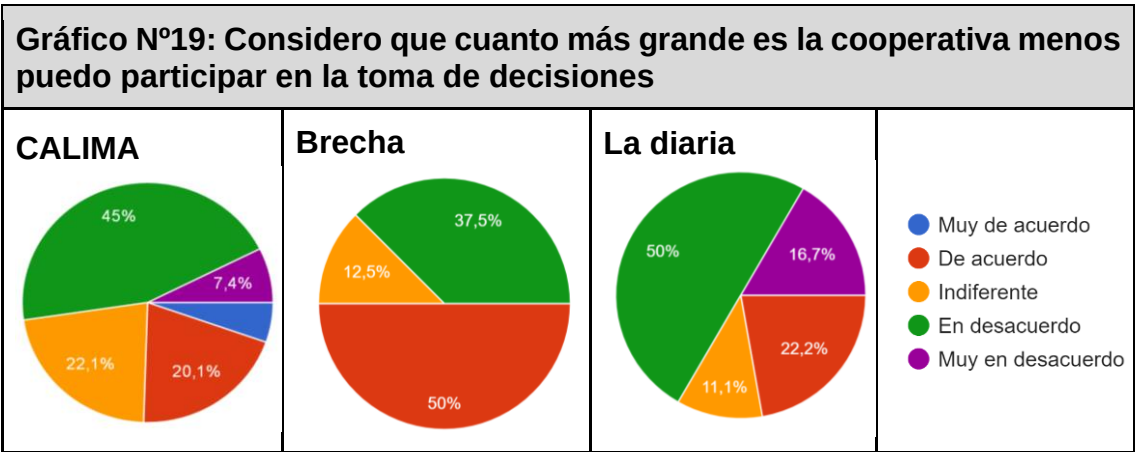
En este sentido Brecha muestra un comportamiento similar a CALIMA, los socios no manifiestan una fuerte percepción de poder incidir en las decisiones (Ver gráfico N°27 en anexo III).

Además, y en el caso de Brecha, de las tres cooperativas analizadas es la que si bien tuvo un porcentaje mayor al 50% que percibe que se toman en cuenta sus sugerencias y opiniones, se trata del valor más bajo de las tres. Sería interesante analizar a la interna de la cooperativa si esto se debe a la lógica de su génesis, o cuales son los motivos que llevan a estos resultados.



La diaria muestra un comportamiento más homogéneo, considerando la mayoría de los socios que tienen capacidad de incidencia, lo que denotaría un mayor empoderamiento por parte de los socios de esta cooperativa.

En referencia a la percepción de que a mayor tamaño de la cooperativa se pierde participación, los resultados son claros. Tanto en CALIMA como en La diaria, la mayoría no entiende que esto sea así, mientras que en Brecha las opiniones están divididas, estando solo el 37.5% en desacuerdo.



Cuando se analizan los valores de acceso a la información en general, las tres cooperativas muestran dificultades para acceder con facilidad.

A modo de síntesis para esta variable:

A pesar de ciertas dificultades en el acceso a la información y la percepción por parte de las tres cooperativas de la falta de incidencia en las decisiones que refieren más a nivel político, se confirma en este caso también la hipótesis de la gestión democrática como variable explicativa de la satisfacción y fidelización de los socios.

HIPÓTESIS	CALIMA	Brecha	La diaria
VII- Gestión Democrática: La gestión democrática de la cooperativa, a través de la participación de los socios y canales de información eficientes, incide positivamente en la satisfacción de los socios con la cooperativa y su fidelidad	Se confirma	Se confirma	Se confirma con mayor fuerza que en las otras dos cooperativas
Para validar o no las hipótesis de la variable, si bien se analizaron todas las afirmaciones vinculadas, se consideraron como guía las respuestas de aquellas más contundentes. Para cada hipótesis respectivamente, estas afirmaciones fueron: • En la cooperativa se tienen en cuenta mis sugerencias y opiniones. • Participo activamente y me informo en las asambleas/ reuniones de la cooperativa • Obtener información de la gestión de la cooperativa es muy difícil para mí.			

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Este es un primer estudio que pretende comenzar a explorar los comportamientos de los socios con sus cooperativas buscando explicarlo a través de diferentes teorías, para poder delinear posibles estrategias de fidelización.

Respecto a la metodología aplicada, se puede decir que fue relativamente exitosa en la medida que se alcanzaron porcentajes de respuestas elevados (superaron ampliamente la referencia bibliográfica). Se debe considerar que debido a la emergencia sanitaria por COVID 19, las encuestas debieron realizarse a distancia, a través de los medios digitales, lo cual facilita mucho pero también puede fallar, ya sea porque la interpretación que realizan los encuestados de las afirmaciones se puede diversificar, porque hay zonas donde la conectividad no es la mejor, o porque los socios no saben utilizar los dispositivos/internet.

Por su parte, las variables explicativas seleccionadas y aplicadas a través de formularios on line, y su posterior análisis, parece ser una herramienta metodológica interesante para analizar los motivos de vinculación de la membresía, la que podría replicarse en futuros trabajo de investigación. Sin embargo, es necesario continuar ajustándolas de acuerdo a la clase cooperativa. Como se mencionó al inicio del trabajo, mientras que la vasta bibliografía para la clase agraria contribuye en su validación, no es el caso para la de trabajo, requiriendo un mayor desarrollo a medida.

A continuación, se presenta una breve conclusión por cooperativa para resumir los resultados en función de sus particularidades, pero también comparando a las tres identificando las diferencias y similitudes entre ellas y entre ambas clases cooperativas.

Las tres cooperativas muestran resultados diferentes, lo que se corresponde con una historia, modelo de negocio, idiosincrasia y sector productivo diferente de cada una.

- En el caso de **CALIMA** la cooperativa cuenta con elementos reconocidos por sus socios que contribuyen a su fidelidad como ser: valores cooperativos y capital social, satisfacción con la cooperativa, confianza y cohesión de grupo, factor económico, salvaguardas, capacidad de adaptación y acceso a la información, obtención de beneficios y formación de los socios y posibilidad de gestión de su empresa.

Se puede observar específicamente para esta cooperativa de clase agraria que influye en el relacionamiento del socio con su organización la fuerte vinculación entre los socios que está asociada a su anclaje local e historia. Seguramente el rubro ganadero juegue un rol determinante en los resultados obtenidos (estudiando cooperativas de otros rubros deberá ser tenido en cuenta para el análisis de los resultados).

Es de destacar que, en esta cooperativa, si bien se manifiesta un fuerte compromiso con los valores cooperativos y la cooperativa en su conjunto (visto

en el bonding capital), al analizar las variables más vinculadas a beneficios económicos y de mercado, lo primero fue relativizado cobrando un peso significativo cuestiones como conseguir buenos precios o ser una herramienta eficaz con la que insertarse en el mercado. En CALIMA entonces, la ideología incide positivamente en la lealtad del socio, pero no sola. Debe estar acompañada también de una visión de la cooperativa como un canal de mercado estable y que brinda beneficios económicos importantes y una relación de negocios positiva/útil/ provechosa. De lo contrario los socios no trabajarán con la empresa cooperativa en sus transacciones comerciales.

Otro aspecto que aparece con regularidad es que existe un grupo de socios que responde indiferente a las afirmaciones. Este grupo debe ser tomado en cuenta en la medida que plantea, por un lado, la incertidumbre sobre su real interés de informarse e incidir en la cooperativa, y por otro lado la comprensión de la magnitud de lo que implica participar en su empresa. En definitiva, la organización no puede contar con ellos incondicionalmente, para remitir su producción, participar en órganos sociales, etc.

Surgen algunas cuestiones de la encuesta que sería conveniente reforzar a través de estrategias específicas para afianzar la fidelidad de sus socios. Entre estos se destaca reforzar los canales de información y participación para una gestión democrática más sentida/apropiada por los socios, de manera de lograr que el grado de satisfacción con la gestión de la cooperativa mejore. Además, sería interesante reforzar las acciones con los socios del rango 2 de edades (entre 30 y 60 años) quienes no mostrarían problema en cambiar de cooperativa frente a otras con las mismas ventajas.

Más allá de los aspectos a seguir trabajando para mejorar la fidelidad del socio, en CALIMA se destaca el alto índice de satisfacción con la organización en general y la motivación de ser parte de ella, redundando en la intención de continuar siendo socio a corto y largo plazo.

- En el caso de **Brecha**, la cooperativa cuenta con elementos reconocidos por sus socios que contribuyen a su fidelidad como ser: ideología cooperativa y capital social con énfasis en las vinculaciones internas y como socio estratégico en el mercado, satisfacción con la cooperativa, confianza y cohesión de grupo, formación de los socios y posibilidad de gestión de su empresa.

Para este caso en particular, la historia previa y génesis como cooperativa es un factor a tener en cuenta a la hora de evaluar los resultados. La identificación con la ideología cooperativa es muy fuerte pero también aparecen los factores económicos como determinantes. Las adaptaciones que ha requerido el rubro y el modelo de negocio elegido por la empresa también influyen en las aspiraciones de los socios y su vinculación, entendiéndola como una herramienta necesaria para insertarse en el mercado laboral y alcanzar sus intereses personales.

Aunque hay satisfacción con la pertenencia, existe cierto grado de insatisfacción con la gestión de la misma, ya que no encuentran facilidad a la hora de acercarse a los directivos para intercambiar opiniones y puntos de vista. Este último punto

puede ser una situación que refleje el momento actual de los socios con los que presiden los cargos del consejo, y ser cambiante ante el estilo de gestión.

Más allá de posibles errores de interpretación del formulario, los resultados indican una fuerte necesidad de trabajar con sus socios para recrear el espíritu cooperativo de la empresa y su diferencial en el mercado. Por un lado, porque hay un bajo porcentaje de satisfacción con lo que la cooperativa ofrece en general y por otro lado porque no hay una perspectiva de pertenecer a la misma en el largo plazo. Esto se verificó en diferentes variables analizadas, como ser con relación a las remuneraciones no competitivas, las salvaguardas percibidas, entre otros.

De todas maneras, existe un alto grado de motivación de pertenecer a Brecha al punto de no abandonarla frente a otra de características similares, lo que ofrece la posibilidad de trabajar en conjunto a la interna, para buscar las mejores estrategias de fidelización.

- En **La diaria**, la cooperativa cuenta con elementos reconocidos por sus socios que contribuyen a su fidelidad como ser: ideología cooperativa y capital social básicamente en las vinculaciones internas, satisfacción con la cooperativa, confianza y cohesión de grupo, salvaguardas, capacidad de adaptación, acceso a la información, formación de los socios y posibilidad de gestión de su empresa.

Cómo se originó la cooperativa se debe tener presente cuando se analizan los resultados. La cooperativa busca adaptarse a los nuevos desafíos del rubro y esto se refleja en su modelo de negocio. Los resultados de esta investigación muestran que la ideología cooperativa incide fuertemente en la fidelidad del socio, prevaleciendo ésta sobre el interés económico y personal de los mismos, mostrando una clara diferencia en este sentido con CALIMA y Brecha.

Además, se cuenta con un alto grado de satisfacción tanto a nivel de pertenencia en la cooperativa como con la gestión de la misma, una marcada cohesión de grupo que se ve explicada quizás en parte por los lazos personales intra cooperativa, así como un alto sentido de pertenencia y confianza en los órganos políticos de la cooperativa.

La gran mayoría de los socios encuestados de La diaria ven una relación a largo plazo, una fuerte motivación e intención de continuar en la misma, y piensan más en la generalidad de lo que la cooperativa le ofrece (salvaguardas, capacidad de evaluar su performance y adaptación) que a la remuneración que perciben.

A su vez, se pueden observar algunas *características comunes* en las tres cooperativas que deben ser puntualizadas. Si bien se dieron comportamientos similares, las razones seguramente sean diferentes y requieren estrategias diferentes.

- Una de las temáticas que se analizó de forma transversal en todas las variables es la percepción del acceso a la información, así como la capacidad de gestión y de incidir en las decisiones de la cooperativa por

parte del socio. El principal emergente en los tres casos es que se debería trabajar más en mejorar el flujo de comunicación y de información de la cooperativa y dar acceso al intercambio sobre la gestión (más allá de la Asamblea General Ordinaria).

Sobre este último párrafo, es interesante resaltar esta paradoja en las cooperativas de trabajo, ya que ambas son de pequeña dimensión, están radicadas en Montevideo con servicios que facilitan la comunicación, y tienen como actividad la de medios.

- Otro de los puntos comunes a destacar, es respecto a la formación del socio, donde se reconoce fuertemente esta necesidad para explotar su rol como socio en la cooperativa, y sin embargo no parece haber participación. Por lo tanto, también sería recomendable mejorar el aprovechamiento del órgano CEFIC, invisibilizado en las tres cooperativas estudiadas.
- Para ambas cooperativas de trabajo también podría resultar beneficioso comunicar mejor y trabajar internamente los beneficios del tipo remuneración/poder de negociación/beneficios fiscales/ puesto de trabajo estable, que en la actualidad no son percibidos como elementos que brinden beneficios a los socios.

Otro emergente del trabajo realizado es que, si bien las respuestas puntuales indicarían ciertos comportamientos esperables de los socios, existe interacción entre las variables que los relativizan. Apostar a estrategias únicamente de un tipo descuidando otros aspectos, posiblemente no asegurará la fidelidad de los socios.

Finalmente, cuando se piensa en una ruta de crecimiento de las cooperativas, tanto en masa social como en el negocio, se puede hacer una última puntualización a partir de esta investigación: en CALIMA hay un abanico mayor de factores que vinculan a los socios con su cooperativa, típico del elevado número de socios. Si bien en las cooperativas de trabajo se manifestó que no influiría el aumento de la masa social en la toma de decisiones, es recomendable que tengan en cuenta todos estos factores en la medida que se de ese crecimiento.

Por lo tanto, es necesario que las cooperativas analicen continuamente sus bases sociales y definan estrategias para mantener satisfechos/comprometidos a sus miembros, teniendo presente la pregunta disparadora de Julia Hohler (2018) sobre la heterogeneidad de la membresía: *Si las diferencias entre los miembros crecen, ¿cuál será su interés común en el futuro?*

BIBLIOGRAFIA

Alho, Eeva (2015) "Farmers' self-reported value of cooperative membership: evidence from heterogeneous business and organization structures". *Agricultural and Food Economics* 3:23.

Arcas Lario, Narciso; José Alcón Provencio, Francisco; Cegarra Navarro, Juan Gabriel (2012) "El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito". Fundación Cajamar.

Atxabal Alberto (2018) *Estudio sistemático del principio cooperativo de gestión democrática*. Su aplicación práctica en un modelo de empresa eficiente. Capítulo 4: La gestión democrática de las grandes cooperativas y la profesionalización de su órgano de administración según la ACI. Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi. Instituto de Estudio Cooperativos. Dykinson SL.

Bertullo. J; G. Isola; D. Castro; M. Silveira. (2004). "El cooperativismo en Uruguay." Montevideo. Universidad de la República.

Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination.

Borgen, Svein (2004) "Rethinking incentive problems in cooperative organizations" *Journal of Socio- Economics* 33 383–393.

Burdin, G; Dean, A., (2006) "Las cooperativas de trabajo asociado en Uruguay"

Cechin, Andrei; Bijman, Jos and Pascucci, Stefano (2013) "Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: evidence from Brazil" *Annals of Public and Cooperative Economics* 84:4 2013 pp. 443–468.

Chaddad, F. R. and Cook, M. L. (2004). "Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology". *Review of Agricultural Economics*

Del Pino Artacho, Juan (1999) "La satisfacción y la alienación en los socios de las empresas cooperativas" *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº33 pp. 141-153.

Enciso Santocildes, Marta; Gaminde Egi, Eba (2018) "Estudio sistemático del principio cooperativo de gestión democrática. Su aplicación práctica en un modelo de empresa eficiente". Madrid. Dykinson.

Fulton, Murray (1999) "Cooperatives and Member Commitment". *LTA* 4 (99) pp 418– 437.

García Martí, Elia; Ruiz Jiménez, Carmen (2001) "La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa" *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, núm. 73, pp. 43-58.

Hansen, M; Morrow, J.L; Bastista, J. (2002) "The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: an exploratory study". International Food and Agribusiness Management Review 5 41-59.

Hao, J. (2018) "Cooperative member commitment, trust and social pressure -- the role of members' participation in the decision-making," 2018 Conference, July 28-August 2, 2018, Vancouver, British Columbia 275881, International Association of Agricultural Economists

Hernández-Espallardo, Miguel; Narciso Arcas Lario, Narciso; Marcos- Matás, Gustavo (2013) "Farmers' satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction cost considerations" European Review of Agricultural Economics Vol 40 (2) pp. 239–260.

Hernández Espallardo Miguel, Erasmo Isidro López Becerra, Gustavo Marcos Matas, Juan Francisco Martín Ugedo, Antonio Mínguez Vera, Peter Tantius. (2011). Fundación Cajamar.

Höhler, Julia; Kühl, Rainer (2018)" Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization – a literature review" en Annals of Public and Cooperative Economics 89:4 2018 pp. 697–712.

Jussila, Iiro; Goel, Sanjay; Tuominen, Heidi (2012) "Member Commitment in Co-operatives: The Utilitarian Approach" Business and Management Research 1:3.

Kuhn, A. (1972) "Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung", A. Studien Band 3.

Lozares, Carlos; López Roldán, Pedro; Verd, Joan Miquel; Martí, Joel; Molina, José Luis (2011) "Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social".

Marín de León, I. et al. (2013) "La educación cooperativa como eje central para la formación integral en el sector cooperativo". COODES, Revista Cooperativismo y Desarrollo. Pinar del Río: Centro de Estudios sobre Administración, Desarrollo local, Turismo y Cooperativismo, Facultad de Ciencias Económicas. Vol. 1, Nº 1, p. 12.

Nilsson, Jerker; Kihlénb, Anna; Norell, Lennart (2009) "Are Traditional Cooperatives an Endangered Species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust" International Food and Agribusiness Management Review, Volume 12, Issue 4.

Ollila, P., Nilsson, J., von Brömssen, C., 2011. Changing member loyalty in producer cooperatives. International conference on Economics and Management of Networks, 1–3 December 2011, in Limassol, Cyprus.

Ollila, P., Nilsson, J. & C. von Brömssen (2012) "Characteristics of Membership in Agricultural Cooperatives". Proceedings of International Conference "Cooperative Responses and Global Challenges", Humbolt University. Berlin.

Pedraza, García Ruiz y Figueras (2018) "Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana"

Powell & Smith-Doerr (1994, p.385). "Networks and Economic Life" in The Handbook for Economic Sociology. SMELSER, N.J. & SWEDBERG, R. (eds.). New York: Princeton University Press. 1994.

Presno Amodeo, Nora (2007) *Contribución de la educación cooperativa para los procesos de desarrollo rural*. DER-UFV - REDCAPA/Brasil.

Sykuta, M. E. and Cook, M. (2001). "A New Institutional Economics approach to contracts and cooperatives". American Journal of Agricultural Economics 83: 1273–1279.

Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: "Firms, Markets, Relational Contracting". New York: The Free Press.

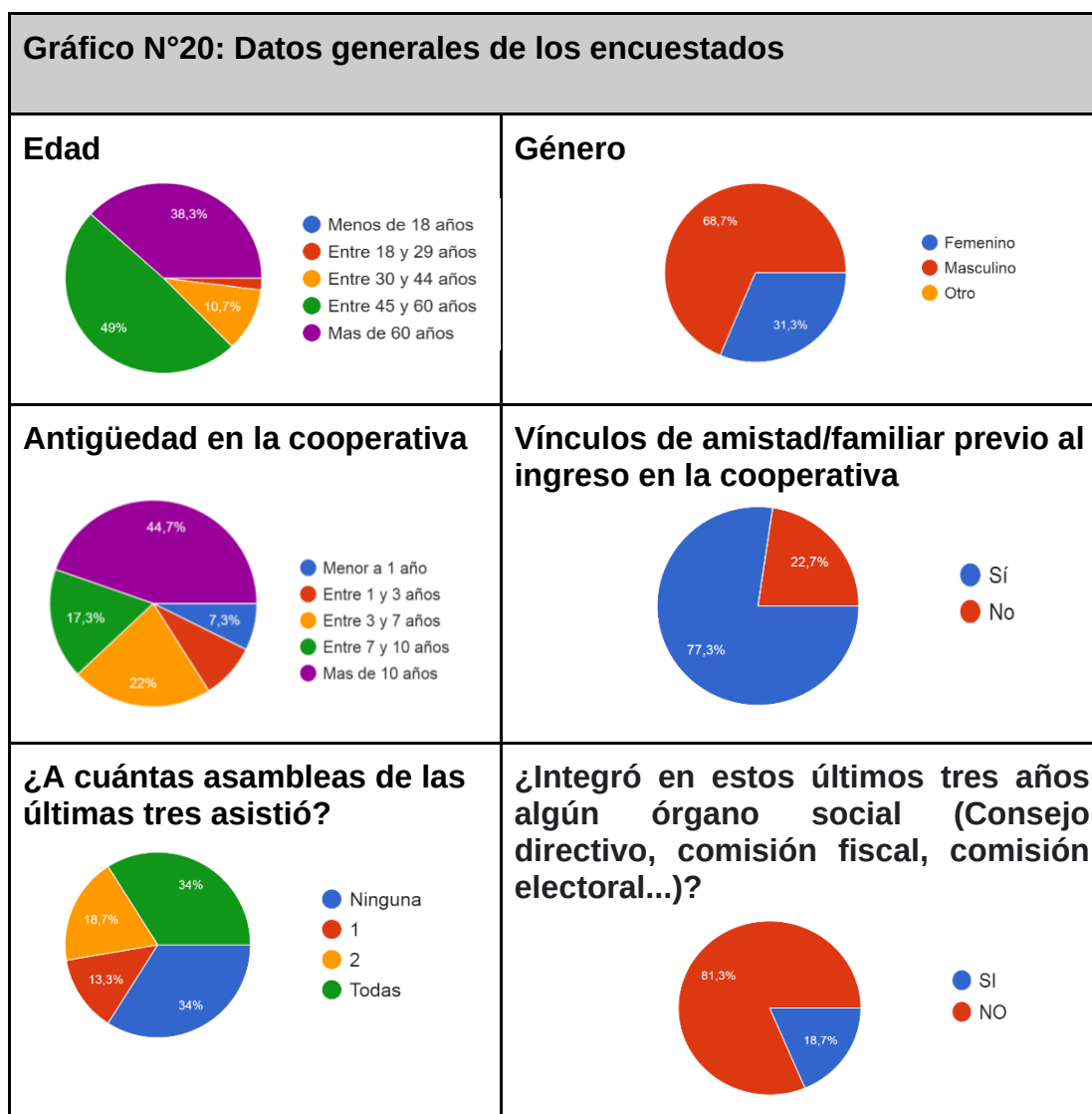
ANEXOS

ANEXO I. Video institucional de CALIMA para la difusión de la encuesta a socios.

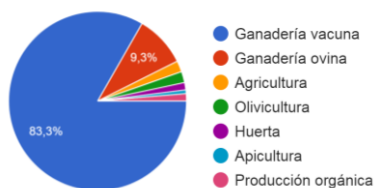
<https://drive.google.com/file/d/1uj8fkZ3Re2qNu2HO8V4Feak0JCG-fhT1/view?usp=sharing>

ANEXO II. Datos generales de los encuestados por cooperativa

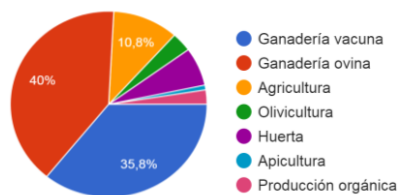
→ CALIMA



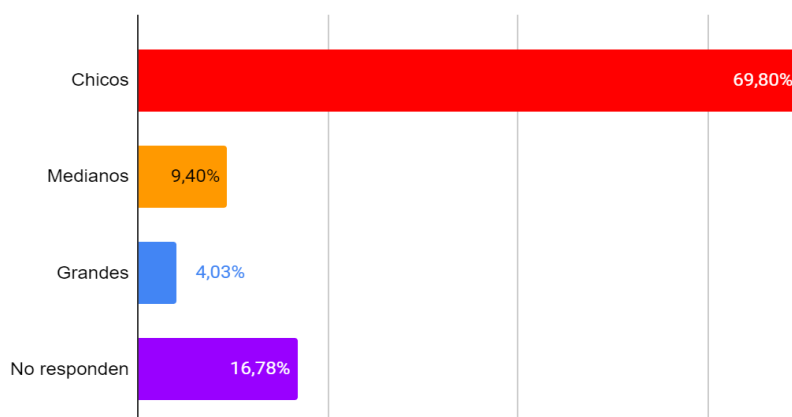
Rubro agropecuario que maneja con la cooperativa - Actividad principal



Rubro agropecuario que maneja con la cooperativa - Actividad secundaria



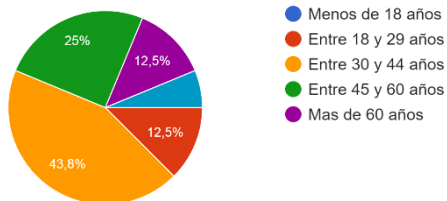
Tamaño del productor según hectáreas trabajadas



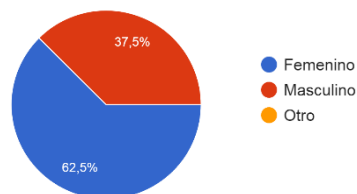
→ Brecha

Gráfico N°21: Datos generales de los encuestados

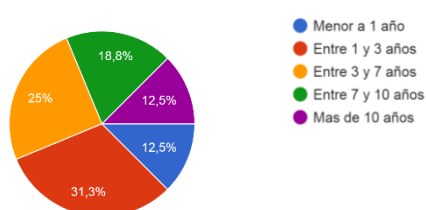
Edad



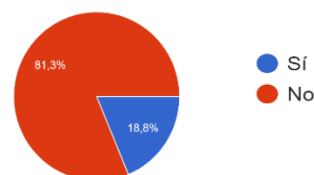
Género



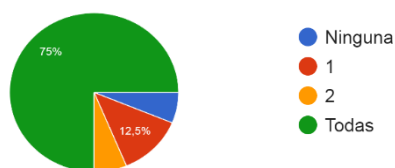
Antigüedad en la cooperativa



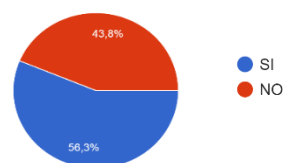
Vínculos de amistad/familiar previo al ingreso en la cooperativa



¿A cuántas asambleas de las últimas tres asistió?



¿Integró en los últimos 3 años algún órgano social?



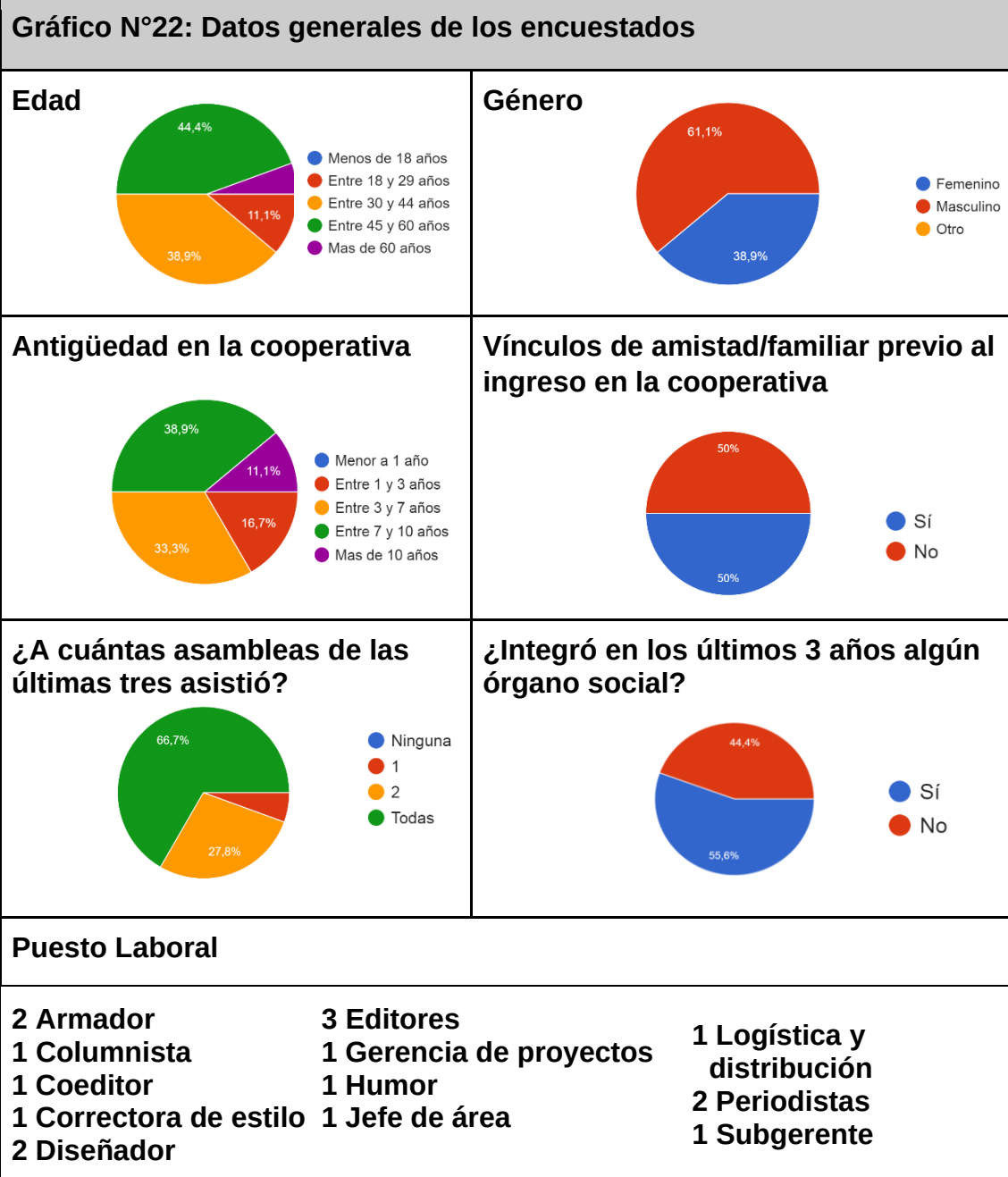
Puesto laboral

2 Administrativos
1 Administrativo comercial
2 Corrección
2 Editores

1 Editora de Cultura
1 Ilustrador
4 Periodistas
1 Responsable web

1 Taller
1 Secretaría

→ La diaria



ANEXO III. Resultados por variable y por cooperativa

En este capítulo se exponen los resultados por variable y por cooperativa, desarrollados textualmente y acompañados por gráficos relevantes que no fueron presentados en los apartados anteriores (en lugar del cuadro de análisis comparativo) para ofrecer otra alternativa de análisis.

Variable I. Ideología

CALIMA

Bonding capital

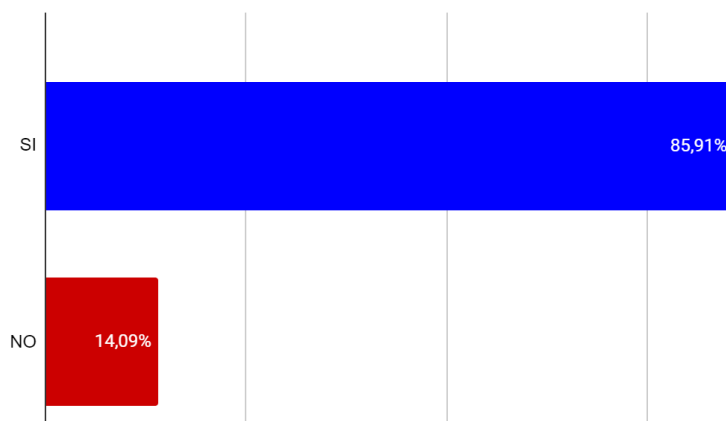
Las siguientes afirmaciones pretenden exponer las relaciones entre los miembros basadas en la confianza, ideología y solidaridad, característica de este tipo de capital social.

El 90% de los encuestados de CALIMA se identifican con el modelo cooperativo como forma organizacional (Gráfico N°1).

A su vez, casi el 25% de los socios participó o participa de otra cooperativa (independiente de su clase), y de ellos el 73,5% encontraron una motivación adicional para formar parte de CALIMA.

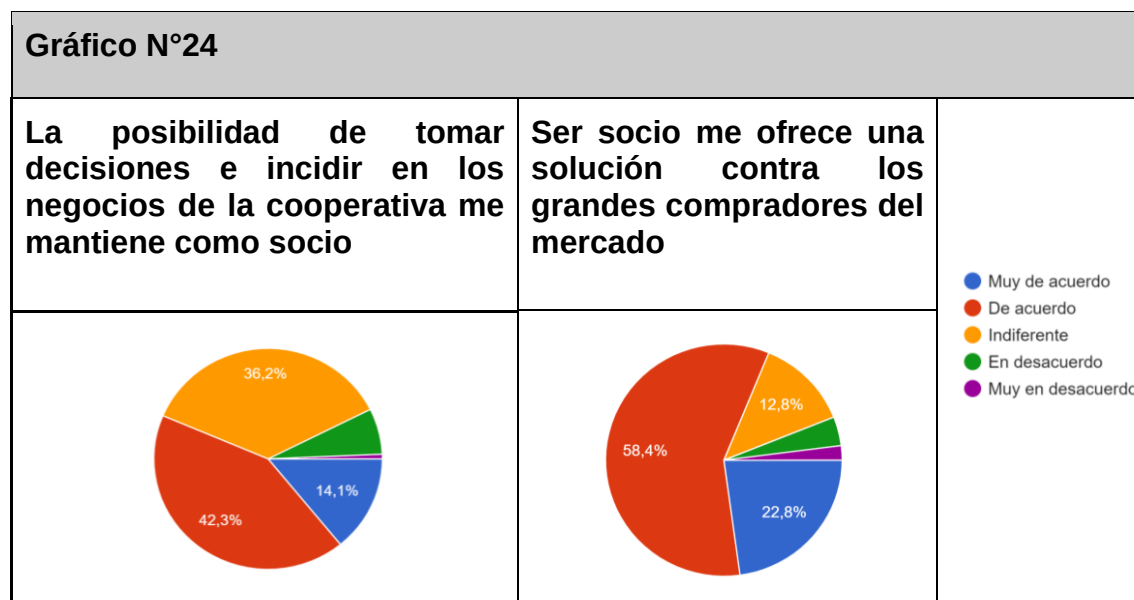
Por otro lado, los resultados evidencian que la gran mayoría de los socios encuestados tienen familiares o amigos en la cooperativa (85,9%) como lo muestra el gráfico siguiente.

Gráfico N°23: Tengo algunos amigos/ familiares en la cooperativa.



Bridging Capital

Al analizar el interés personal del socio con foco en lo económico, buscando en la cooperativa un aliado para vencer asimetrías del mercado, se observa que más del 80% de los socios pretende alcanzar sus propios intereses y considera además que la cooperativa les ofrece una solución frente a los grandes compradores del mercado. Por otro lado, más del 50% manifiesta que le interesa poder incidir en los negocios de la cooperativa.

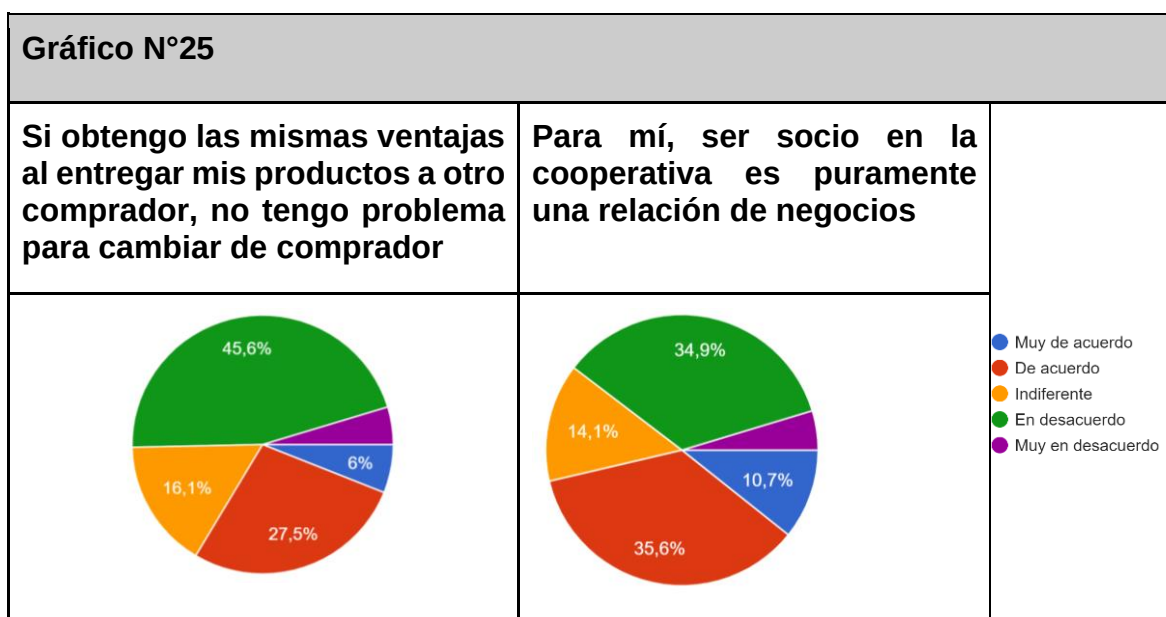


Linking capital

A la hora de analizar la intención del socio de permanecer en la cooperativa de acuerdo a cuestiones puramente comerciales, aparece una mayor variedad de respuestas.

Más de un 45% de los socios visualizan su vínculo con la cooperativa como una relación exclusiva de negocios. En contraposición, el 39,6% de los socios consideran que su vinculación no se justifica solamente por la relación de negocios. El resto de los socios encuestados se mantiene indiferente (Gráfico N°3).

Cuando se les pregunta la posibilidad de cambiar de empresa frente a las mismas ventajas o beneficios que ofrecería otra, nuevamente las respuestas se dividen. La mitad de los socios permanecería en la misma (51%), eligiendo a la cooperativa por sobre otras empresas. Se desprende entonces que el otro 49% (incluye un 16% de indiferentes) es posible que deje de remitir la producción a través la cooperativa, en la medida que no redunde en un diferencial o tenga otros intereses además de los económicos (Gráfico N°25).



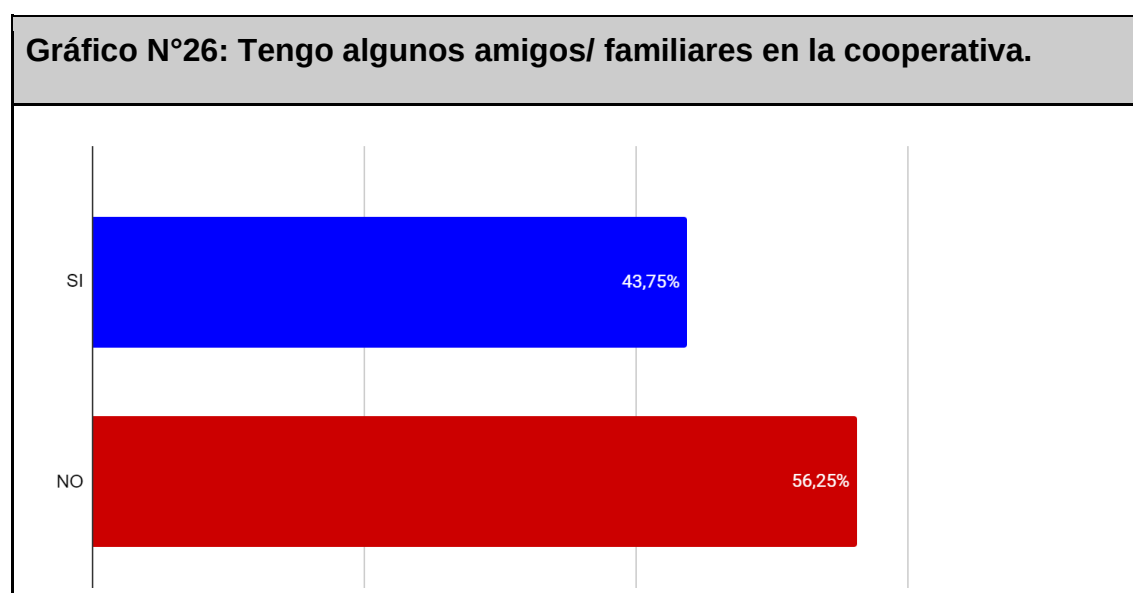
Brecha

Bonding capital

En el caso de Brecha, todos los socios encuestados concuerdan que la ideología cooperativa los mantiene vinculados a la organización.

A su vez, todos aquellos que forman o formaron parte de otra cooperativa (5 socios) consideran que esa experiencia no incidió negativamente, y fue un motivador a la hora de conformar esta cooperativa, o les fue indiferente.

Analizando el vínculo cercano que existe entre los miembros, se encuentra que menos del 50% de los socios no tienen amigos y/o familiares en la cooperativa.



Bridging Capital

Al consultar sobre aspectos de índole más económicos, más del 60% de los encuestados visualizan su membresía en la cooperativa como una posibilidad de alcanzar sus intereses personales.

Cuando el socio considera la posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios de la cooperativa como un factor a la hora de evaluar su permanencia como asociado, el 75% de las respuestas lo considera relevante.

Gráfico N°27: La posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios me mantiene como socio en la cooperativa



Linking capital

Cuando se aborda a los socios encuestados si su vínculo con la cooperativa es netamente de negocios, y la posibilidad de cambiar de empresa al obtener las mismas ventajas, los resultados son claros.

Un solo socio dejaría de trabajar en la misma si se le ofrecen los mismos beneficios en otra empresa, y un solo socio considera que su relación es sólo de negocios (notar que son socios diferentes).

Gráfico N°28: Si obtengo las mismas ventajas al trabajar para otra empresa, no tengo ningún problema en dejar de trabajar para la cooperativa.



La diaria

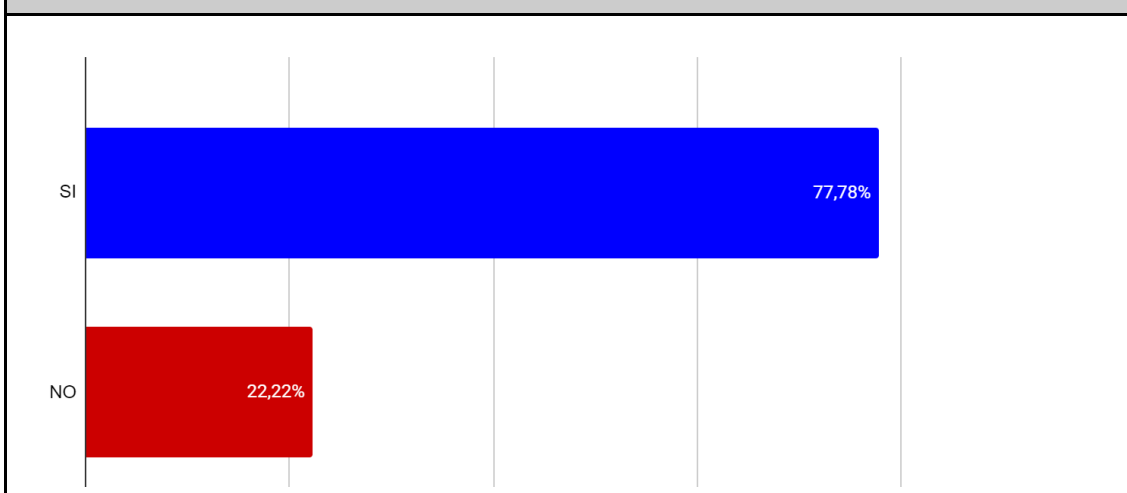
Bonding capital

El 100% de los socios manifestó estar de acuerdo con la ideología cooperativa.

A su vez, el 28% de los socios encuestados participó o participa de otra cooperativa. De estos, 60% son los que consideran que esa experiencia no incidió negativamente y fue un motivador a la hora de conformar esta cooperativa.

Más del 75% de los socios cuentan con vínculos de amistad/familiares a la interna.

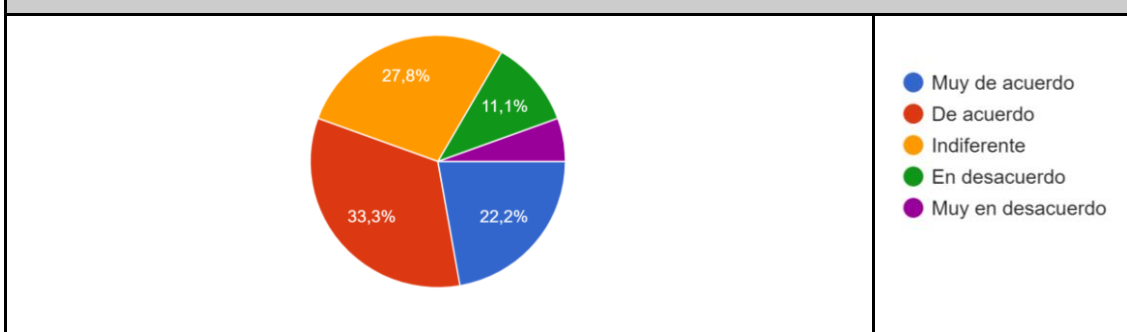
Gráfico N°29: Tengo algunos amigos/ familiares en la cooperativa.



Bridging capital

Como se observa en el siguiente gráfico el 33.3% reconoce que alcanzar sus propios intereses lo mantiene como socio y el 50% se declara indiferente. Ahora bien, si consideramos la toma de decisiones e incidir en los negocios como otro de los factores para permanecer en la misma, un porcentaje mayor de socios (por encima del 50%) lo reconoce como importante.

Gráfico N°30: La posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios me mantiene como socio en la cooperativa



Linking capital

La totalidad de los socios declaró que no se “iría” de la cooperativa frente a las mismas ventajas en otra empresa, ni considera su relación con La diaria exclusiva de negocios.

Gráfico N°31: Si obtengo las mismas ventajas al trabajar para otra empresa, no tengo ningún problema en dejar de trabajar para la cooperativa.



Variable II. Satisfacción y alienación

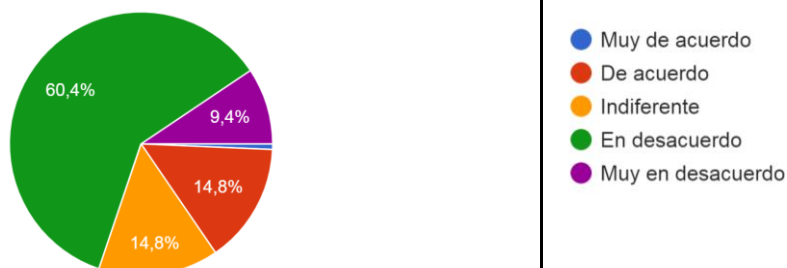
CALIMA

Satisfacción respecto a la pertenencia en la cooperativa

Frente a la primera afirmación de la variable, que plantea que la cooperativa es un medio para conseguir sus satisfacciones personales, más del 55% de los socios encuestados no estaría de acuerdo con dicha afirmación (Gráfico N°4).

A su vez casi el 70% de los socios encuestados no considera que le es lo mismo estar en cualquier otra empresa que no sea CALIMA (Gráfico N°31).

Gráfico N°32: No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella como podría estar en cualquier otra empresa



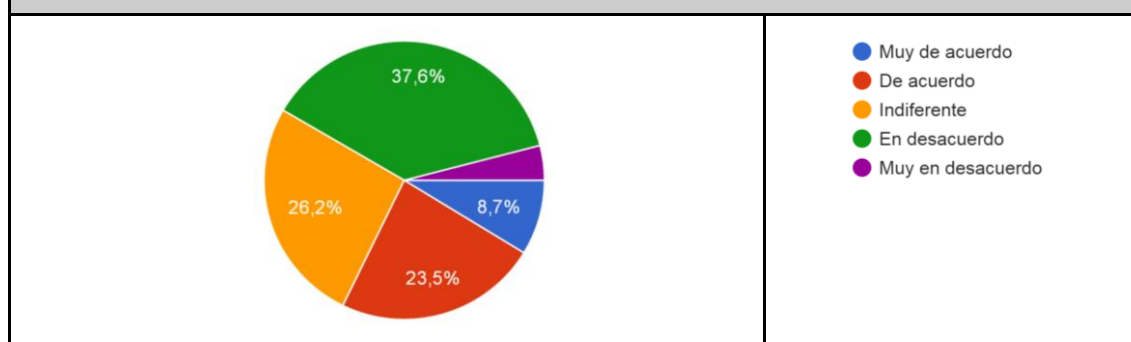
Más del 57% de los socios tienen idea a qué se dedican los demás. A pesar de ello, existe un porcentaje significativo (26.8%) que se mostró indiferente a esto, es decir se interpreta que no conocen lo que hacen y/o les es indistinto conocer sobre los demás socios.

A su vez, los resultados evidencian que la gran mayoría de los socios encuestados tienen familiares o amigos en la cooperativa (85.9%).

Satisfacción con la gestión de la cooperativa

Cuando se releva la visión del socio frente a la posibilidad de incidir en las decisiones políticas de la cooperativa, evaluando cómo afecta al sentimiento de satisfacción con ella, el 41.6% considera que puede incidir en esas decisiones, mientras que un 32.2% entiende que no puede hacerlo. Más de un cuarto de los encuestados se manifiestan indiferentes, lo que podría denotar desinterés en participar activamente de su propia empresa.

Gráfico N°33: Poco puedo hacer si el consejo directivo o el presidente toman decisiones que no comparto



En relación a la percepción de satisfacción con respecto a la *gestión* de la cooperativa, el 42,9% de los encuestados considera que poco pueden hacer para cambiar las cosas. En contraposición, 30,9% creen que no. Nuevamente un cuarto de los socios se mostró indiferente a la posibilidad de incidir en la gestión, siendo un 65% de estos que también responden indiferente a la afirmación analizada en el párrafo anterior (Gráfico N°5).

Por otro lado, un 25,5% de los encuestados, entiende que cuanto más grande es la cooperativa, menos pueden incidir en la toma de decisiones. Sin embargo, más de la mitad de los socios (52%) no consideran el crecimiento de la cooperativa como un factor que les impida formar parte de la toma de decisiones. El 22% restante se pronunció indiferente, lo que podría indicar desconocimiento en cómo afectaría el tamaño de la empresa en su participación, y/o desinterés en la posibilidad de actuar o incidir en la gestión de su empresa. (Gráfico N°19)

Más del 50% consideran que son socios activos que participan de las reuniones y asambleas de la cooperativa. Sin embargo, coincide nuevamente que un 34,2% de las respuestas son indiferentes (Gráfico N°17)

Un 64,4% está de acuerdo con la afirmación de que se toman en cuenta sus sugerencias y opiniones dentro de la cooperativa. Nuevamente existe un alto porcentaje de respuesta indiferente (34%), lo cual podría deberse a que no han realizado sugerencias ni opiniones como para saber si son tenidas en cuenta. (Gráfico N°18)

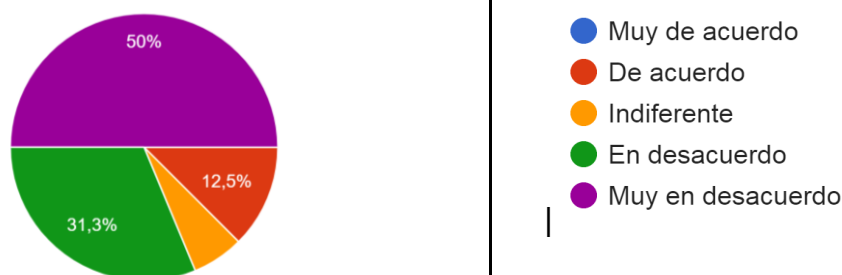
Brecha

Satisfacción respecto a la pertenencia en la cooperativa

Frente a la afirmación de que la cooperativa no los satisface y es un medio para obtener algún dinero, un elevado número de los socios encuestados (43,75%) responde que está de acuerdo o es indiferente.

A pesar del alto porcentaje de socios que responden que no les produce grandes satisfacciones, el 81.3% prefiere continuar en la cooperativa.

Gráfico N°34: No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella cómo podría estar en cualquier otra empresa



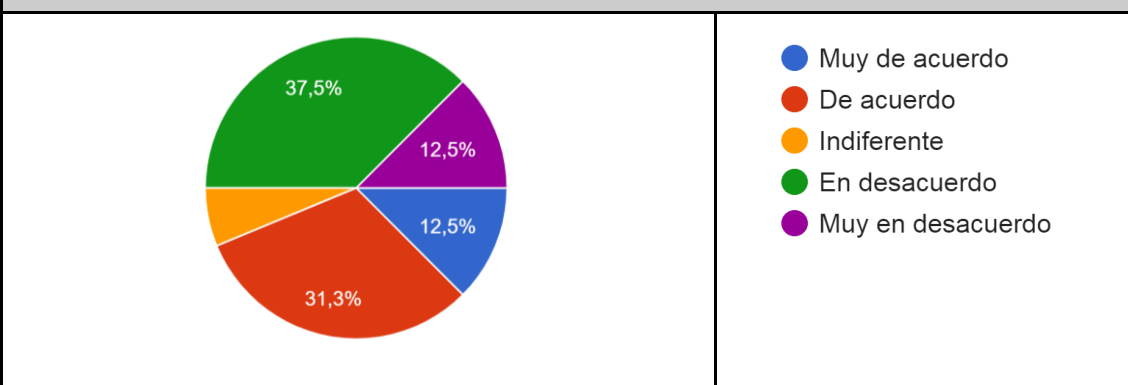
Por otro lado, más del 80% tiene noción de qué tareas realizan los demás socios de la cooperativa.

Si observamos las relaciones internas el porcentaje es menor al 50%.

Satisfacción con la gestión de la cooperativa

El 50% del grupo encuestado considera que puede intervenir de alguna manera si el consejo directivo toma decisiones que no comparten. Esto refleja el vínculo que perciben los socios con los representantes de la gestión política de su cooperativa.

Gráfico N°35: Poco puedo hacer si el consejo directivo o el presidente toman decisiones que no comparto



Al respecto de la gestión más operativa, si no están de acuerdo en cómo se lleva adelante la misma, el 37,5% de los socios encuestados consideran que no pueden intervenir.

El 50% de las respuestas dadas por los socios entiende que cuanto más grande es la cooperativa menos pueden incidir en la toma de decisiones.

El 100% de los socios considera su participación activa en reuniones - asambleas.

Finalmente, poco más del 55% de los socios perciben que se tienen en cuenta sus sugerencias y opiniones.

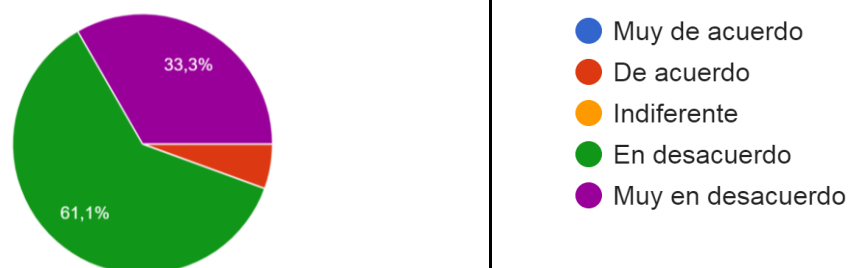
La diaria

Satisfacción respecto a la pertenencia en la cooperativa

Ningún socio considera que la cooperativa es sólo un medio para ganar algún dinero y no le produce grandes satisfacciones (y sólo un 10% lo considera indiferente).

Por otra parte, al 94.4% de los socios encuestados no le da lo mismo formar parte de la cooperativa que de otra empresa.

Gráfico N°36: No me siento muy vinculado a la cooperativa, estoy en ella cómo podría estar en cualquier otra empresa



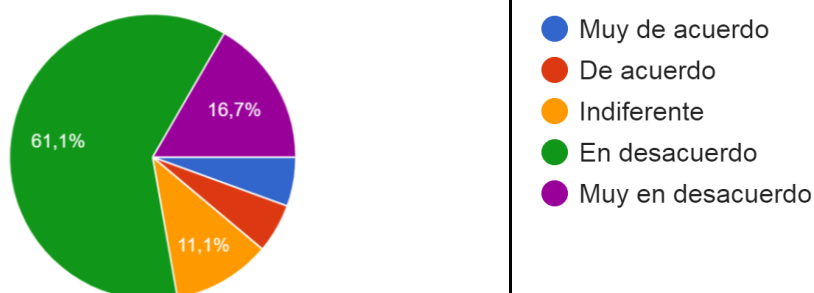
Únicamente un socio no tiene noción de qué tareas realizan los demás socios de la cooperativa y otro es indiferente al respecto.

Poco más del 75% de los socios tiene vínculos familiares y/o de amistad en la organización.

Satisfacción con la gestión de la cooperativa

El porcentaje de socios que considera que puede intervenir en el proceso de toma de decisiones del consejo directivo, asciende al 77%.

Gráfico N°37: Poco puedo hacer si el consejo directivo o el presidente toman decisiones que no comparto



El porcentaje es incluso un poco más alto (83%) cuando se analiza la gestión de la cooperativa, y la posibilidad del socio de “hacer”.

Poco más del 20% entiende que cuanto más grande es la cooperativa menos puede incidir en la toma de decisiones.

El 100% de los socios ve activa su participación en reuniones - asambleas.

Un 83,43% considera que se tienen en cuenta sus sugerencias.

Variable III. Confianza y Cohesión de grupo

CALIMA

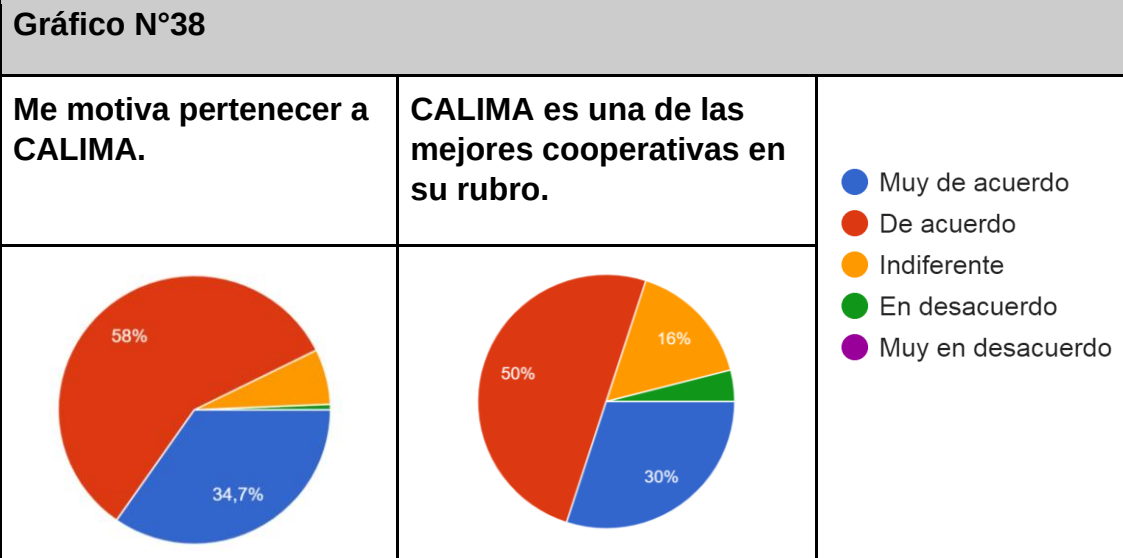
Al consultar sobre las relaciones internas entre los socios, se observa que el 57% de los encuestados afirma conocer bastante a qué se dedican los demás socios (Gráfico N°6). En cuanto a la existencia de vínculos en la cooperativa (familiares o amistades) surge que el 86% de los encuestados afirma que los tiene. Si se consideran los datos generales relevados que muestra que sólo un 26% de los socios tenía vínculos familiares previo al ingreso a la cooperativa, se desprende que las relaciones surgen durante la membresía, una vez asociados a la cooperativa (Anexo II -Gráfico N°20).

Por otro lado, se consulta sobre diferentes aspectos que sondean la confianza de los socios en la actividad de los directivos y la cooperativa. Únicamente un 10% considera que no es fácil evaluar el cumplimiento de la cooperativa con respecto a las obligaciones para con sus socios (Gráfico N°7), si bien no es de despreciar un 17,5% que responde de manera indiferente (lo que podría indicar falta de interés en poder realizar dicha evaluación). La gran mayoría (73%) muestra interés en evaluar el cumplimiento.

A su vez, el 56,4% de los encuestados afirman que pueden informarse sobre la actividad de los directivos, aunque el 19% cree que es difícil y un 24.2% responde indiferente (Gráfico N°11).

Analizando cómo perciben los socios la posibilidad de incidir en las decisiones que toma el Consejo Directivo, si bien el 42% considera que es posible, (Gráfico N°33 del anexo III) es importante tener en cuenta que un 32% no lo cree y un 26% se declara indiferente.

Es de destacar que casi un 80% de los encuestados percibe a CALIMA como una de las mejores en su rubro y el 92,6% manifiestan estar motivados de pertenecer a CALIMA (Gráfico N°38).



Finalmente, casi el 94% de los socios encuestados manifestaron confianza en la cooperativa en su conjunto y el 70% prefiere estar en CALIMA que en otra empresa (como se analizó en la variable II, Gráfico N°8).

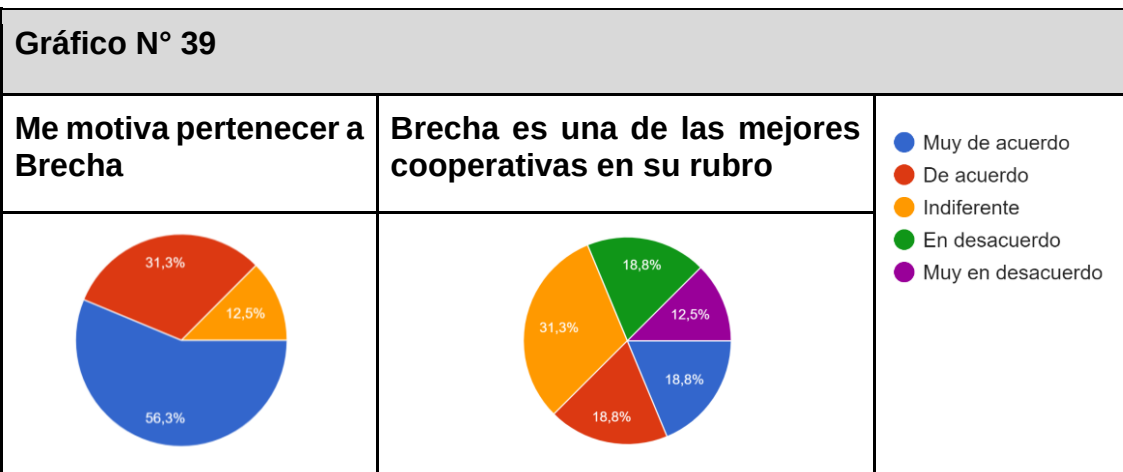
Brecha

Al consultar sobre las relaciones internas en la cooperativa, por un lado el 81% de los encuestados declara conocer lo que realizan los demás miembros como se analizó en el gráfico N°6. Por otro lado, el 44% considera que tiene amigos o familiares en la cooperativa (Ver gráfico N°26). Sin embargo, previo al ingreso a Brecha los vínculos entre los socios apenas alcanzaban el 19%, como lo muestra el gráfico N°21 en el anexo II. Por lo tanto, parece lógico que formando parte de la misma se generaran nuevos vínculos entre los asociados.

Con respecto a la confianza de los socios en los cuadros políticos, se observa que para el 50% de los socios es sencillo acceder a evaluar si la cooperativa cumple con sus obligaciones, y para un 32% le es indiferente. Por otro lado, el 69% de las respuestas indica que resulta fácil evaluar la actividad de los directivos (Gráfico N°11).

El 50% de los socios responde que puede incidir ante las decisiones que el Consejo toma y no comparten. De todas formas, casi un 44% no cree poder hacerlo.

Como se muestra en el gráfico siguiente, cuando se consulta si consideran que Brecha es de las mejores cooperativas en su rubro, el 30% de los socios responde que no y otro 30% responde indiferente. Finalmente, en relación a los sentimientos más personales, se observa que hay un 88% de socios motivados de pertenecer a Brecha y un 12% que responde indiferente.



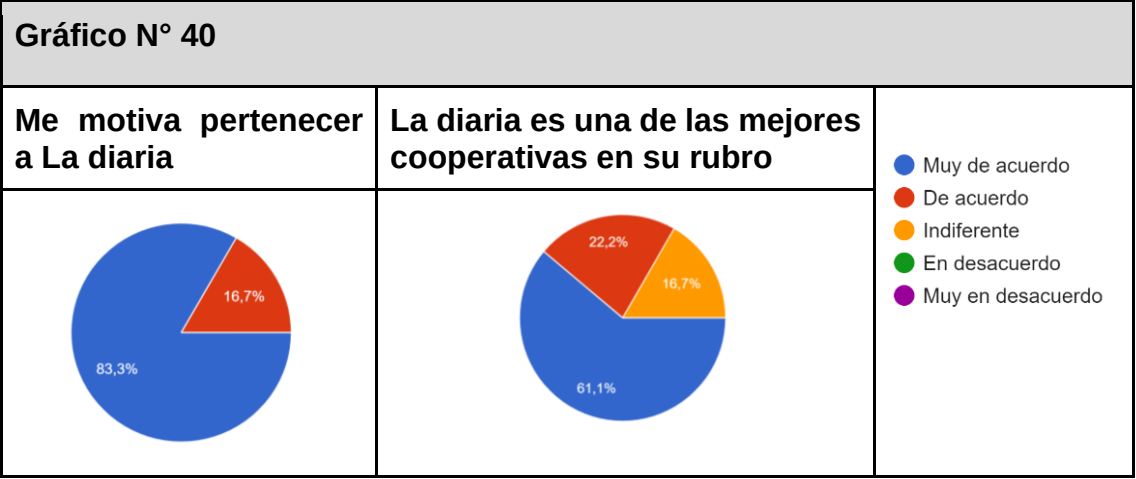
El 75% de los encuestados manifiesta que la cooperativa le inspira confianza y el 81.3% declara que se siente vinculado a Brecha y prefiere continuar en ella frente a otras empresas.

La diaria

Analizando las relaciones a la interna de la cooperativa, se observa que el 89% de los encuestados manifiesta conocer lo que realizan los demás miembros (Gráfico N°6). A su vez, previo al ingreso a La diaria, los vínculos personales existían entre el 50% de los socios. Durante el transcurso de su membresía se debieron generar nuevas relaciones, ya que, al preguntarles sobre vínculos personales actuales en la cooperativa, se alcanza al 78% de los socios (Gráfico N°29).

Respecto a la confianza de los socios en los cuadros políticos, el 72% de los encuestados considera que es sencillo acceder a evaluar el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa para con sus socios (Gráfico N°7), un 67% cree poder acceder a la información de la actividad de los directivos (Gráfico N°11), y casi un 78% estima que puede incidir si se toman decisiones a nivel de Consejo Directivo o presidente que no comparten (Gráfico N°37).

Finalmente, consultando por percepciones personales respecto a la cooperativa, surge que el 100% de los socios responde estar motivado de pertenecer a su organización y más del 80% la reconoce como una de las mejores en el rubro.



A su vez el 94% de los encuestados confían en La diaria y al 95% no le da lo mismo formar parte de ella que de otra empresa.

Variable IV. Teoría Neoclásica y Teoría de Costos de Transacción

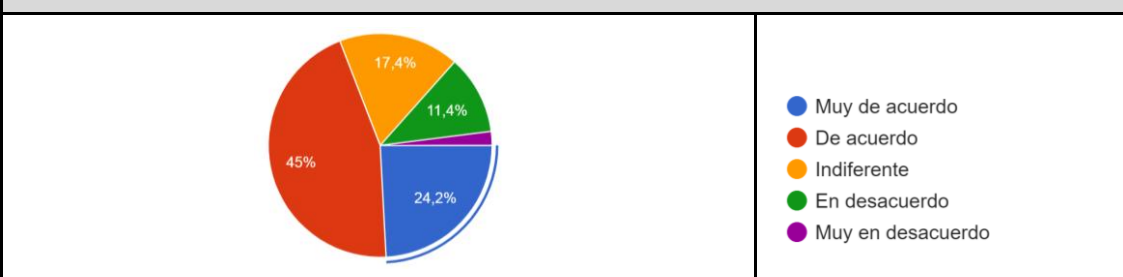
CALIMA

Para analizar esta variable se plantea una afirmación específica que pretende sondear la incidencia de la TN. En particular se consulta a los encuestados si consideran que la cooperativa paga un precio competitivo a sus productos, respondiendo el 77.9% afirmativamente (Gráfico N°9).

Para complementar esta teoría, a continuación, se presentan las afirmaciones vinculadas a los componentes de la TCT, que abarca otras consideraciones respecto a la cooperativa, más allá de obtener un precio diferencial.

Dentro del primer componente, **las salvaguardas**, surgen dos datos de la encuesta realizada. Por un lado, se observa que el 70% de los encuestados está de acuerdo en que la cooperativa le ofrece seguridad sobre la adquisición de toda su producción. Por otro lado, el 94% de los encuestados manifiesta que CALIMA le inspira confianza (Gráfico N°8).

Gráfico N°41: La cooperativa me ofrece seguridad sobre la adquisición de toda mi producción

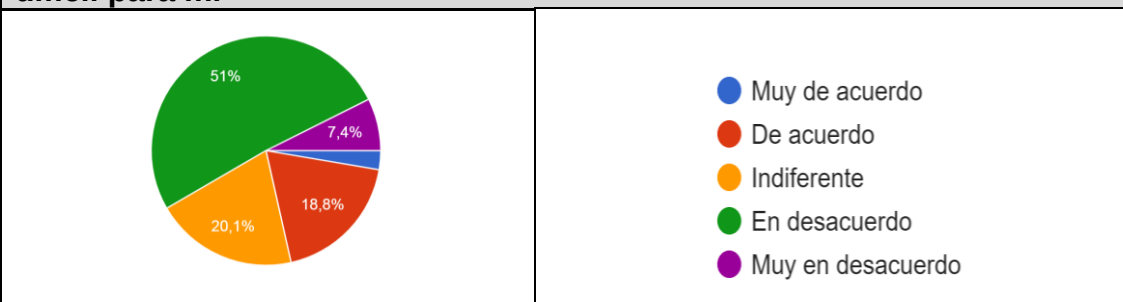


Como segundo componente de la TCT, **Evaluación del desempeño**, tres afirmaciones fueron evaluadas:

- Retomando el análisis de la variable anterior, apenas el 10% de los socios encuestados considera que no le resulta fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios, mientras que un 73% considera que le resulta fácil evaluar el cumplimiento por parte de la cooperativa (Gráfico N° 7)
- El 21.5% de los encuestados considera que es difícil acceder a la información de la gestión de la cooperativa. Es de destacar que un 20% responde indiferente. Aunque en este caso cabe mencionar que no necesariamente pueden tener interés en acceder a ella, sumando ambos porcentajes se llega a un 40% de socios que por una razón u otra les resulta difícil acceder a información de gestión. (Gráfico N°42).
- Al preguntar sobre la facilidad de acceso a la información respecto a la actividad de los directivos, el 19% de los encuestados cree que es difícil y un 24.2% responde indiferente, mientras que para un 66% resulta simple (Gráfico N°11).
- Todo esto habla de un importante acceso a la información y confianza en quienes se encuentran a cargo de la dirección de la cooperativa.

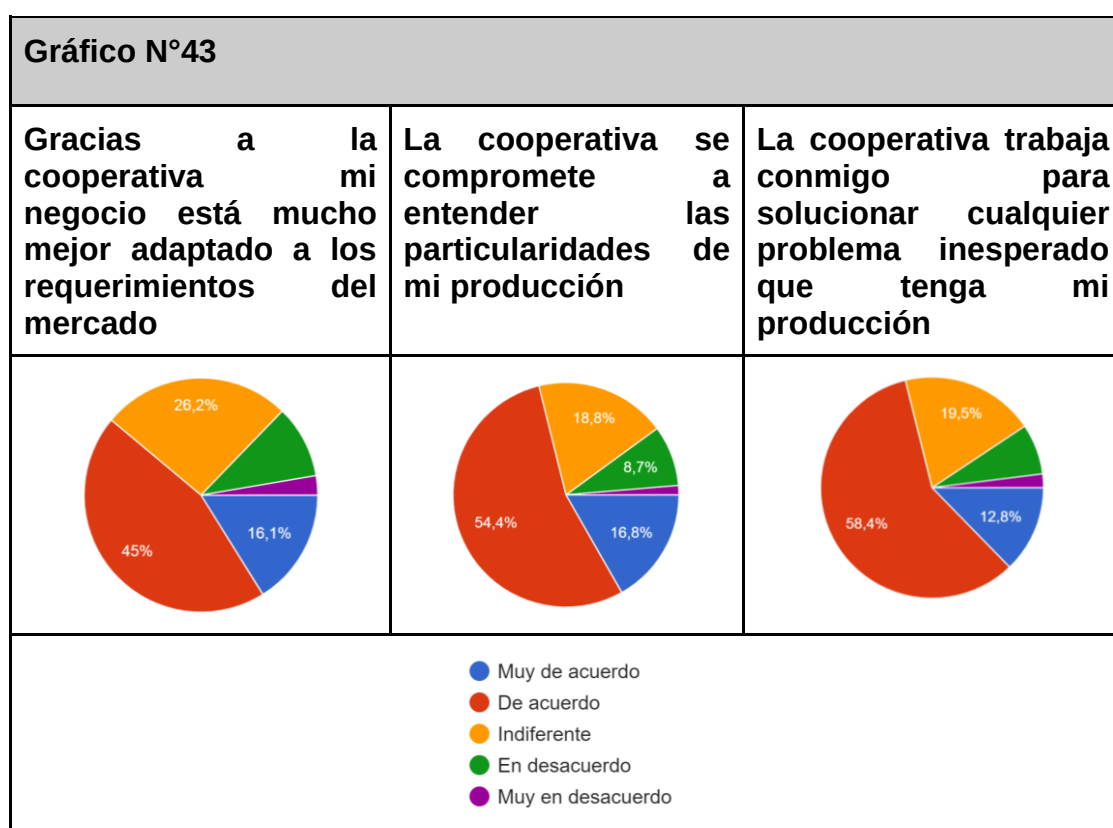
Nótese en todas las afirmaciones anteriores que hay un núcleo de socios de aproximadamente 20% que manifiesta ser dificultoso acceder a las diferentes informaciones, y otro tanto que al responder *indiferente* podría indicar desinterés en acceder a ella.

Gráfico N°42: Obtener información de la gestión de la cooperativa es muy difícil para mi



El tercer componente de la teoría es la **Adaptación**. Nuevamente se evalúan tres aspectos que monitoreen la percepción del socio:

- Un 61% de los socios manifiesta que gracias a CALIMA están más adaptados a los requisitos del mercado. Sin embargo, más de un tercio manifiesta que le es indiferente.
- El 71% de las respuestas concuerda que la cooperativa se compromete a entender las particularidades de su producción
- El 71% de las respuestas también concuerdan que la cooperativa trabaja con el socio para solucionar cualquier problema inesperado.



Al analizar la “**Satisfacción**”, se observa que apenas el 5% de los encuestados no se encuentra satisfecho con lo que CALIMA le ofrece con lo cual es muy alto el nivel de satisfacción respecto a la cooperativa (Gráfico N°10).

Finalmente, en relación a la “**Intención de continuar**”, se encuentra que más del 90% de los encuestados manifiesta que desea continuar su relación con la cooperativa, pensándola en una relación de largo plazo (Gráfico N°12).

Brecha

Para evaluar la teoría neoclásica se adaptó la afirmación a la especificidad de trabajo, por lo que se consultó a los socios si creen que la cooperativa le paga una remuneración competitiva. En este caso el 81% responde que no es así. Esto habla de una discrepancia con el nivel de remuneración (Gráfico N°9).

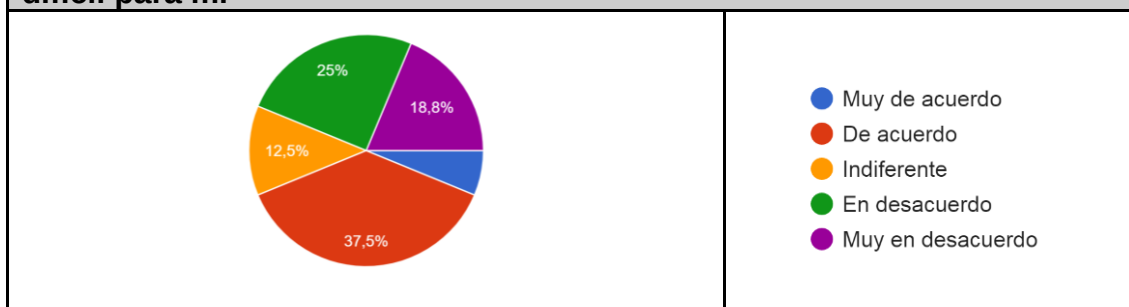
A continuación, se presentan los resultados en relación a los componentes de la TCT.

Respecto a **las salvaguardas** por un lado se observa que el 50% de los encuestados está de acuerdo en que Brecha le ofrece seguridad sobre su puesto de trabajo (Gráfico N°13). Por otro lado, el 75% de los encuestados manifiesta que la cooperativa le inspira confianza (Gráfico N°8).

Para el componente de **Evaluación del desempeño**, se presentan los siguientes resultados:

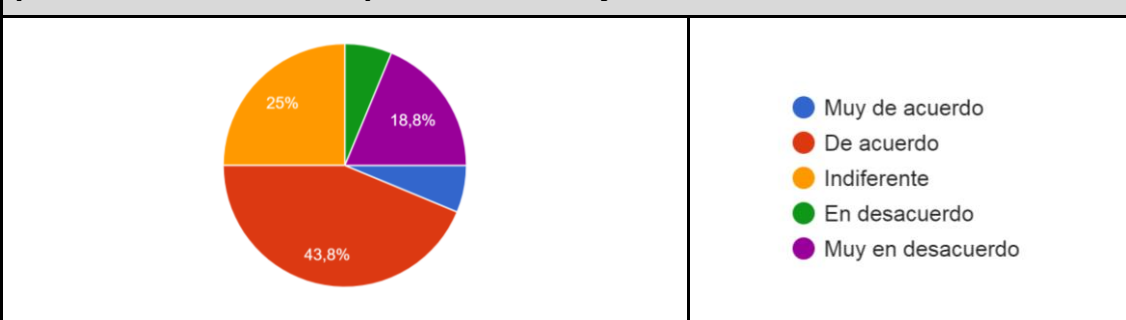
- Retomando el análisis de la variable anterior, al consultar si les resulta fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios, el 50% contesta que sí, el 37.5% contesta indiferente y un 12.5% manifiesta que no es fácil. (Gráfico N°7)
- El 44% de los encuestados considera que es difícil acceder a la información de la gestión de la cooperativa y contrariamente, otro 44% cree que no lo es.
- Por otro lado, el 68.8% de las respuestas indica que resulta sencillo evaluar la actividad de los directivos.

Gráfico N°44: Obtener información de la gestión de la cooperativa es muy difícil para mi



Al evaluar el componente de **Adaptación** se observa que el 50% de las respuestas concuerda que la cooperativa se compromete a entender las particularidades de su puesto de trabajo.

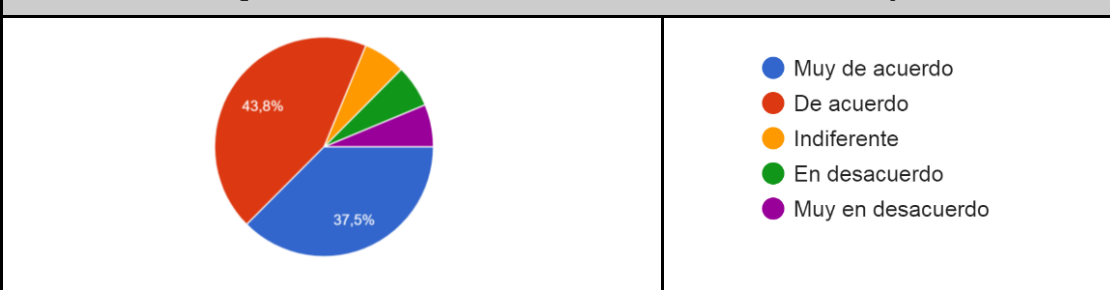
Gráfico N°45: La cooperativa se compromete a entender las particularidades de mi puesto de trabajo



Cuando se analiza la “**Satisfacción**”, las respuestas muestran que el 31% se encuentra satisfecho con lo que ésta le ofrece. Sin embargo, el 43,8% no lo está y un 25% responde indiferente (Gráfico N°10). Podemos señalar que el nivel de satisfacción es bajo, se podría vincular con la poca conformidad con la remuneración.

Respecto a la **intención de continuar en la cooperativa**, en Brecha el 56% de las respuestas consideran que su relación con la misma es una relación a largo plazo, mientras que para un 31% le es indiferente (Gráfico N°12). Sin embargo, a pesar de que algunos no ven una relación de largo plazo, la mayoría (el 81%) indicó que quiere continuar siendo miembro de la cooperativa (Gráfico N°46).

Gráfico N°46: Quiero continuar siendo miembro de la cooperativa



La diaria

Respecto a la afirmación vinculada a la TN, sobre si los socios creen que la cooperativa paga una remuneración competitiva, como se observa en el siguiente gráfico el 33,4% está de acuerdo. De todas formas, el 44% está en desacuerdo y un 22% es indiferente, lo que seguramente, indica cierta insatisfacción con la remuneración obtenida (Gráfico N°9).

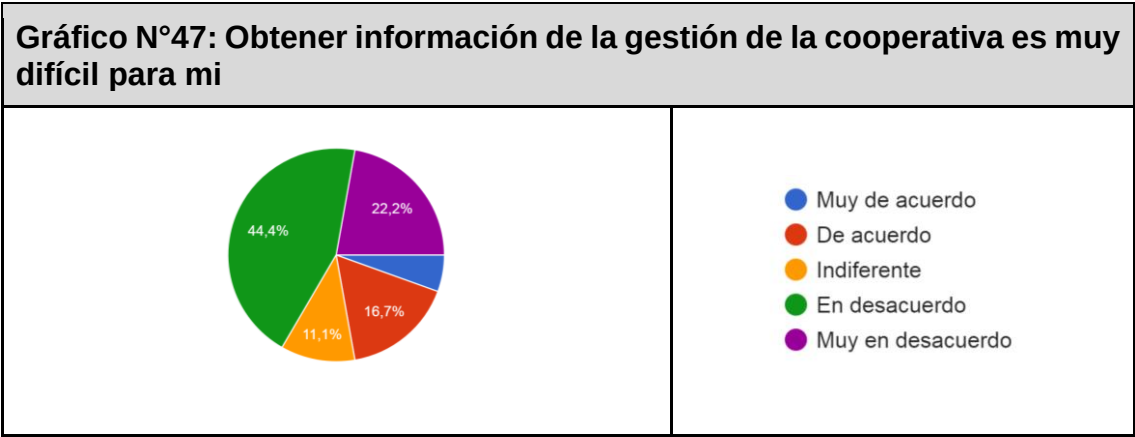
A continuación, se presentan los resultados en relación a los componentes de la TCT.

Respecto a **las salvaguardas** en el caso de La diaria, 55,5% cree que la cooperativa le asegura su puesto de trabajo mientras que otro 33,3% no (Gráfico

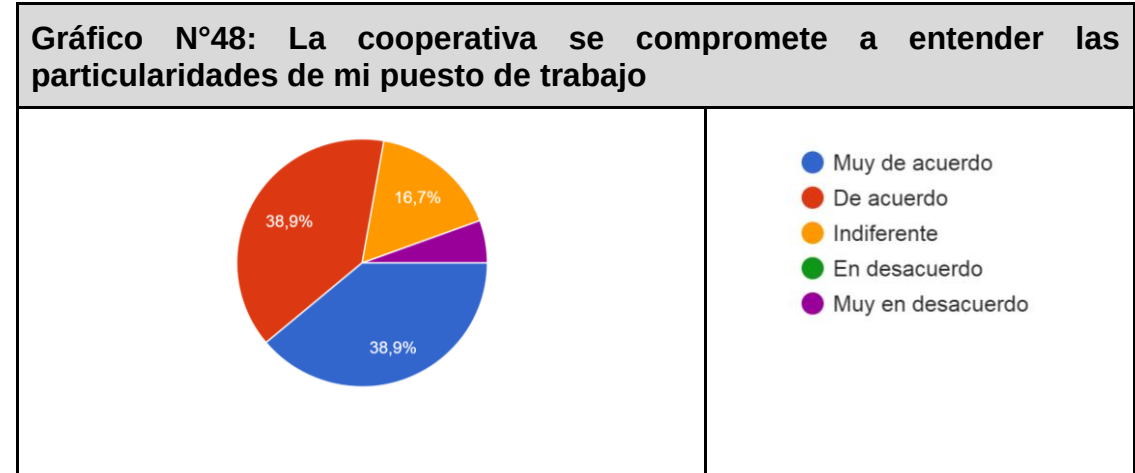
Nº13). Sin embargo, y a pesar de esta disparidad de opinión, al 94% de los socios le inspira confianza (Gráfico N°8).

Para el componente de **Evaluación del desempeño**, se presentan los siguientes resultados:

- Retomando el análisis de la variable anterior, el 72% afirma que le resulta fácil evaluar si la cooperativa cumple sus obligaciones para con sus socios, mientras que el 22% se manifiesta indiferente y sólo el 5% entiende que no es fácil (Gráfico N°7).
- Únicamente el 22% considera difícil acceder a la información de la gestión de la cooperativa, mientras que el 66.7% no lo cree así. (Gráfico N°47)
- Por otro lado, el 66% de las respuestas indica que resulta sencillo evaluar la actividad de los directivos. (Gráfico N°11)



En el caso del componente de **Adaptación**, el 78% de las respuestas afirma que está de acuerdo con que la cooperativa se compromete a entender las particularidades de su puesto de trabajo.



Por otro lado, cuando se analiza la “**Satisfacción**” de los socios, las respuestas muestran que el 83% se encuentra satisfecho con lo que ésta le ofrece. (Gráfico N°10)

Finalmente, al analizar la **Intención de continuar en la cooperativa**, se observa que el 100% de los encuestados considera que su relación con la misma es una relación a largo plazo y que quiere continuar siendo miembro (Gráfico N°49).



Variable V. Beneficios que le aporta al socio

CALIMA

En el caso de CALIMA, para la mayoría de los socios encuestados (un 87%) la cooperativa les ofrece un canal de mercado estable y un 78% considera que paga un precio competitivo por su producción (Gráfico N°9).

Por otro lado, casi el 80% está de acuerdo con que el ser socio implica contar con un mayor poder de negociación (Gráfico N°14.)

Retomando la bibliografía consultada, que evaluaba si influía la percepción de acuerdo al tamaño del productor, dado el elevado porcentaje de respuestas positivas, se entiende que, en este caso, el tamaño del socio no influye.

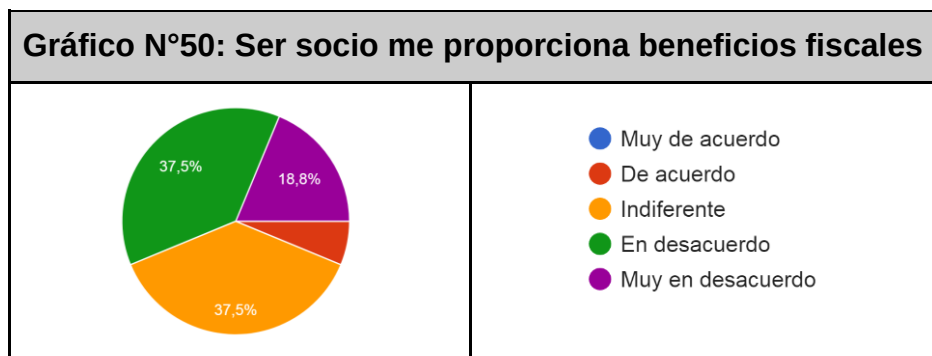
Brecha

Cuando se consulta si la cooperativa ofrece un puesto de trabajo estable, en el caso de Brecha sólo un 25% de los socios encuestados considera que sí, un 31% es indiferente y un 44% cree que no.

Como se presentó en la variable anterior en la teoría neoclásica, se retoma la afirmación y la respuesta respecto a estar o no de acuerdo con que la cooperativa paga una remuneración competitiva al socio. En este caso, el 81% opina que no recibe una remuneración competitiva (Gráfico N°9).

Con respecto a si los socios se benefician de un mayor poder de negociación por pertenecer a la cooperativa, el porcentaje de encuestados que está de acuerdo con dicha afirmación es menor al 50% (aproximadamente un 44%) estando en desacuerdo un 22,2% (Gráfico N°14).

Por otro lado, cuando se mide la percepción por los encuestados respecto a si ser socios les reporta beneficios fiscales un 56% responde de manera indiferente a los beneficios fiscales, y un 37,5% está en desacuerdo (Gráfico N°50:).



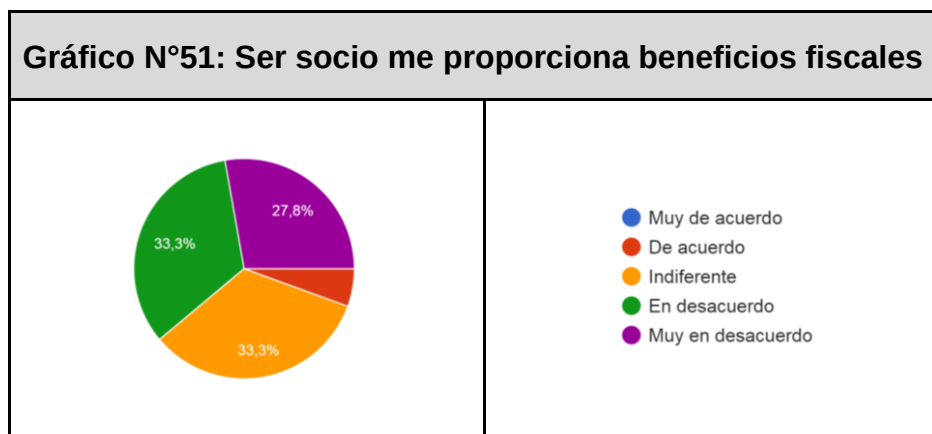
La diaria

Ante la afirmación de si la cooperativa ofrece un puesto de trabajo estable, el 55% de los socios encuestados concuerda, mientras que un 33% no lo cree.

Sin embargo, frente a la percepción de una remuneración competitiva, el 67% de los encuestados se define indiferente o no la considera acorde.

Con respecto a si los socios se benefician de un mayor poder de negociación por pertenecer a la cooperativa, en el caso de La diaria existe un 44% aproximadamente de encuestados que entiende que sí, pero al mismo tiempo existe un mismo porcentaje que se encuentra en desacuerdo (un 44%).

Por otro lado, al consultar si ser socios les reporta beneficios fiscales, a un 61% le resulta indiferente y un 33% está en desacuerdo.



Variable VI -Formación del socio

CALIMA

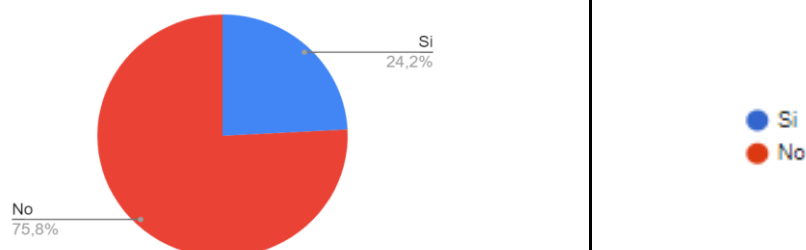
Los socios encuestados afirman en un 88% conocer cuáles son sus derechos y deberes como socios. A su vez, el 85% de los encuestados considera que a mayor información sobre su rol, mayor compromiso con la cooperativa

Gráfico N°52: Considero que, si estoy informado de mi rol, tengo un mayor compromiso con la cooperativa



Un poco más del 76% de los socios de CALIMA manifestaron no conocer la comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC).

Gráfico N°53: Conozco la Comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC)



En relación a la participación en las instancias de formación brindadas por la cooperativa (productivas/técnicas, asociativismo, empalme generacional, etc.), 42% de los socios afirman que participan en la mayoría de las mismas, mientras que el restante 58% declara no participar o ser indiferente a esta oportunidad.

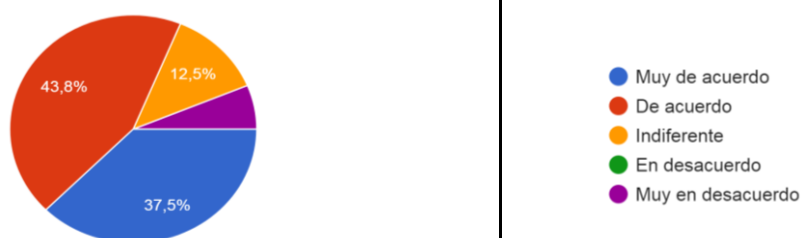
Por otro lado, el 93% de las respuestas afirma que le parece importante que la cooperativa se ocupe de la formación de los socios.

Cabe preguntarse qué sucede con aquél 58% que se manifiesta indiferente o no participa en las instancias, ya que, de estos, el 88%, está de acuerdo en la importancia de la formación de los socios por parte de la cooperativa.

Brecha

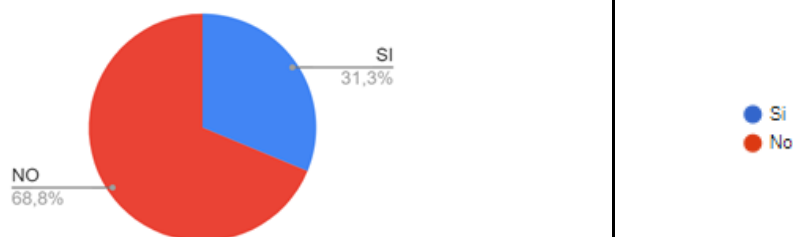
Un 75% de los encuestados afirman conocer sus derechos y obligaciones como socios y más del 80% de los encuestados afirma considerar que, si estaban informados de su rol, tendrían un mayor compromiso con la cooperativa.

Gráfico N°54: Considero que, si estoy informado de mi rol, tengo un mayor compromiso con la cooperativa



El 68% de los socios de Brecha no conocen la CEFIC.

Gráfico N°55: Conozco la Comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC)



Por otro lado, más del 75% de los encuestados manifiesta ser indiferente o no participar de las instancias de capacitación a través de la cooperativa.

Sin embargo, creen que es importante que la misma se ocupe de la formación (más del 83% de los socios).

La diaria

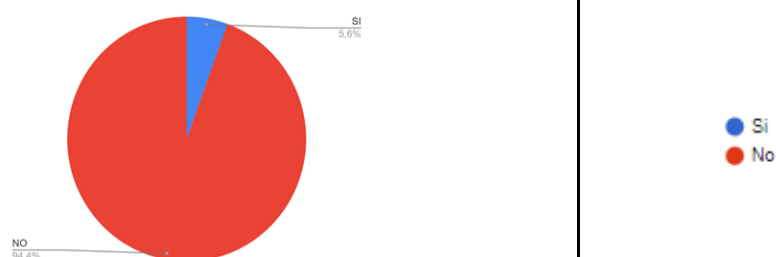
En el caso de La diaria todos los socios encuestados afirman conocer sus derechos y obligaciones como socios, y más del 80% afirman considerar que si están informados de su rol tienen un mayor compromiso con la cooperativa.

Gráfico N°56: Considero que, si estoy informado de mi rol, tengo un mayor compromiso con la cooperativa



En esta cooperativa, el porcentaje que no conoce la CEFIC es del 95% (únicamente un socio dice conocerla).

Gráfico N°57: Conozco la Comisión de educación, fomento e integración cooperativa (CEFIC)



Por otro lado, más del 75% de los encuestados manifiesta ser indiferente o no participar de las instancias de capacitación a través de la cooperativa. Sin embargo, también en esta cooperativa creen que es importante que la misma se ocupe de la formación (más del 83% de los socios).

Variable VII -Gestión democrática

CALIMA

El 56% de los encuestados afirma que la posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios lo mantiene como socio en la cooperativa. Un 36% manifiesta ser indiferente (Gráfico N°24)

El 40% considera que sí puede involucrarse cuando no comparte las decisiones a nivel político (que toma el CD o el presidente). En el otro extremo el 32% considera que poco puede hacer en ese caso. (Gráfico N°33)

Cuando se evalúa la capacidad de incidir/actuar en las decisiones a nivel operativo, la gestión propiamente de la cooperativa, el 31% considera que sí puede hacerlo. En contraposición, alrededor del 40% considera que no. (Gráfico N°5)

En general los socios manifestaron que el tamaño de la cooperativa no afecta a la capacidad de participar individualmente en la toma de decisiones, solamente el 25% cree que iría en detrimento. En este caso en particular, los resultados contradicen la información recabada en la bibliografía que considera que cuanto mayor es la dimensión de la cooperativa, menor es el involucramiento de los socios en la toma de decisiones. (Gráfico N°19)

A la hora de evaluar si la cooperativa tiene en cuenta sus sugerencias y opiniones, en esta cooperativa el 65% cree que sí. Es de destacar que hay casi un 27% de encuestados indiferentes en este sentido. (Gráfico N°18)

Algo más de la mitad de los encuestados de CALIMA manifiestan que participa activamente y se informa en las asambleas/ reuniones de la cooperativa. Nuevamente el porcentaje de indiferencia asciende a 34%, y 13% declara que no participa, por lo que este 47% debería ser monitoreado y trabajado para mejorar su participación. (Gráfico N°17)

A la hora de evaluar si resulta simple obtener información de la gestión de la cooperativa y, por otro lado, sobre la actividad de los directivos, más del 55% de los encuestados responde afirmativamente. Entre 16 y 20% son indiferentes a esta posibilidad de informarse. No es menor destacar el otro 20% promedio que afirma que le estaría resultando difícil informarse. (Gráficos N°42 y N°11)

Brecha

El 75% de los socios encuestados de Brecha afirma que la posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios lo mantiene como socio en la cooperativa (Gráfico N°27).

Poco menos del 40% de los socios considera que no tiene la posibilidad de involucrarse cuando no comparte la toma de decisiones del consejo directivo (Gráfico N°35)

Cuando evaluamos la posibilidad de incidir de los socios sobre cómo se lleva adelante la gestión, los resultados reflejan valores muy similares, aunque ligeramente menores, a los presentados en el párrafo anterior (en relación al accionar a nivel político). En ese sentido, si no están de acuerdo en cómo se lleva adelante la misma, en Brecha el 37,5% de los socios encuestados consideran que no pueden intervenir. (Gráfico N°5)

La mitad de los encuestados de Brecha consideran que si hay un aumento en la dimensión de la cooperativa pierden la posibilidad de involucrarse en la toma de decisiones. (Gráfico N°19)

El 56% de los socios encuestados cree que la cooperativa tiene en cuenta sus sugerencias y opiniones. (Gráfico N°18)

Sólo una persona en Brecha responde de manera indiferente a la afirmación de participar activamente e informarse en las asambleas/ reuniones de la cooperativa. El resto responde que participa (94%). (Gráfico N°17)

Con respecto a la simplicidad o no de acceder a la información sobre la gestión y sobre la actividad de la directiva, los encuestados afirman que les es más fácil obtener información de la actividad de los directivos (casi un 69% lo afirma) que de la gestión (44%). (Gráficos N° 44 y N°11)

La diaria

Ante la afirmación de que la posibilidad de tomar decisiones e incidir en los negocios lo mantiene como socio en la cooperativa, el 56% de los encuestados está de acuerdo.

Solo el 11% de los socios en La diaria considera que no tiene la posibilidad de involucrarse cuando no comparte la toma de decisiones del consejo directivo (Gráfico N°37) y cuando se evalúa la posibilidad de incidir sobre cómo se lleva adelante la gestión, solamente 1 socio (0,5%) cree que no puede incidir (Gráfico N°5).

Apenas el 22% teme perder incidencia en la toma de decisiones si La diaria crece en tamaño. (Gráfico N°19)

El 83% de los socios encuestados cree que la cooperativa tiene en cuenta sus sugerencias y opiniones. (Gráfico N°18)

Un alto porcentaje de los encuestados (94%) afirma participar activamente e informarse en las asambleas/ reuniones de la cooperativa. Esto implica que el socio percibe que se involucra. (Gráfico N°17)

Con respecto a la facilidad o no de acceder a la información sobre la gestión y sobre la actividad de la directiva, en el caso de La diaria un 66% de los encuestados afirma para ambos casos que les es simple (Gráfico N°47 y N°11).