

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

Administración Cooperativa

Reflexión de nuestra disciplina en el
ámbito cooperativo

Autores: Juan Manuel Basualdo y Santiago Borgna



**Trabajo presentado en el marco de las Jornadas Regionales
ADENAG Buenos Aires. Premio "Roberto I. Vega". Categoría B.
Mar del Plata, 17 y 18 de Octubre 2014**

Índice

Resumen	pág. 3
Presentación	pág. 4
Introducción	pág. 5
Conceptualizando las Cooperativas	pág. 7
Administración General	pág. 8
Administración Financiera	pág. 10
Administración de la Comercialización	pág. 13
Administración de Operaciones	pág. 14
Administración de Personal/Recursos Humanos	pág. 15
Conclusiones y reflexiones finales	pág. 17
Bibliografía	pág. 20

Resumen

El presente trabajo busca analizar la formación en las carreras de administración, y reflexionar sobre la distancia de ésta con la realidad de las organizaciones de tipo asociativa, especialmente las cooperativas.

Realizando un análisis sintético de conceptos, bibliografías y casos de estudio, de las asignaturas troncales de una Licenciatura en Administración como son Finanzas, Comercialización, Producción, Administración de Personal/Recursos Humanos y asignaturas de Administración General, y contrastándolos brevemente con cuestiones concretas, relacionadas a dichas asignaturas, que surgen en la cotidianidad de las cooperativas.

Presentación

Partiendo de la idea generalmente aceptada, y transparentada en los planes de estudios de diferentes facultades de Ciencias Económicas del país, que los/las Licenciados/as en Administración deben poseer competencias profesionales, conocimientos, destrezas y aptitudes para resolver problemáticas de una forma autónoma y flexible, permitiéndoles ejercer su función en organizaciones de diferente índole, es que surge el presente trabajo. En el mismo, se busca analizar la formación en las carreras de administración, y reflexionar sobre la distancia de ésta con la realidad de las organizaciones de tipo asociativa, especialmente las cooperativas.

Para esto nos propusimos recorrer los conceptos, bibliografías y casos de estudio, de las asignaturas troncales de una Licenciatura en Administración como son Finanzas, Comercialización, Producción, Administración de Personal/Recursos Humanos y asignaturas de Administración General, y contrastarlos brevemente con cuestiones concretas, relacionadas a dichas asignaturas, que surgen en la cotidianeidad de las cooperativas.

Introducción

Considerando las definiciones sobre las competencias de los licenciados en Administración expuestas en los planes de estudios de las facultades de ciencias económicas de las Universidades Nacionales de La Plata, Mar del Plata y del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, y de Buenos Aires, y que éstos son representativos de los planes de estudios de todas las facultades en las que se dicta esta carrera, rescatamos que todos contemplan la formación profesional orientada a todo tipo de organizaciones:

- “...como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones.”
(Perfil de graduado de Administración, FCE-UBA)
- “...capacidad de pensar; de definir, plantear y resolver problemas de manera lógica y sistemática; de analizar e interpretar el fenómeno de las organizaciones, los procesos y reglas que caracterizan la obtención y empleo de recursos; la interpretación y tratamiento de los problemas psicosociales que rodean la intervención humana en las organizaciones; la capacidad de discernir, proyectar y adecuarse a contextos cambiantes.”
(Características de la carrera de Administración, FCE-UNLP)
- “...Crear, gestionar y desarrollar organizaciones, aplicando conocimientos y técnicas necesarias para hacer frente al ágil y siempre cambiante contexto nacional e internacional.”
(Perfil de graduado de Administración, FCEyS-UNMDP)
- “...Desempeñarse en carácter de consultor o directivo, en funciones de evaluación, planeamiento y gestión en todo tipo de organizaciones públicas, privadas o del tercer sector.”
(Perfil de graduado de Administración, Escuela de Económicas y Jurídicas-UNNOBA)

No obstante, al momento de observar las curriculas de estos cuatro planes, que a priori son similares, y estudiar los programas de las asignaturas denominadas troncales (Administración General, Finanzas, Administración de

Personal/Recursos Humanos, Comercialización, Producción/Operaciones), nos encontramos con que la perspectiva desde la que se abordan los contenidos se limita a su aplicación, en gran medida, a organizaciones de tipo empresarial privada y, en mucho menor medida, a organizaciones públicas.

Esto nos deja con un conjunto de organizaciones al que no se le dedica atención en la formación profesional: las que conforman el llamado tercer sector de la economía, o economía solidaria, en donde encontramos por ejemplo, cooperativas, mutuales, clubes, y organizaciones no gubernamentales.

En Argentina, en consecuencia de las crisis económicas, con sus altas tasas de desempleo, se pone de manifiesto un creciente aumento de modalidades productivas autogestionarias.

Las cooperativas, a diferencia de otras formas asociativas, evidencian la posibilidad de crear empleo, movilizándolo el esfuerzo de los trabajadores en la participación y gestión de la propia organización.

Sin embargo, así como se multiplica su nacimiento a raíz de las mencionadas crisis, también la tasa de mortandad es alta. A poco de andar, la complejidad de problemas que deben afrontar, la improvisación, la falta de asesoramiento, son algunas de las dificultades que, al no encontrar solución, influyen en su crisis y posterior desaparición.

Es por esto que centraremos nuestra atención únicamente en estas organizaciones.

Conceptualizando las cooperativas

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”¹. Esta definición que expresa en pocas palabras la esencia cooperativa, requiere conjugar fines sociales con eficiencia empresarial, autonomía y democracia.

La Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI señala también que *“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.”*

Aburbé et al. (2006) destacan que los valores mencionados apuntan a dos dimensiones bien marcadas de la organización cooperativa: por un lado, la dimensión social de la organización, basada en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Por el otro, la dimensión empresarial, basada en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Por último, a lo largo de la historia del cooperativismo se fueron conformando y evolucionando una serie de principios que rigen la actividad cooperativa, que en el citado congreso de la ACI se sintetizan en:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

¹ Declaración sobre la Identidad Cooperativa en el Congreso Centenario de la Alianza Cooperativa Internacional, Manchester 1995

Administración general

En un sentido lógico, como es empleado en las currículas y en las asignaturas en particular, partiremos desde las cuestiones más generales, y analizaremos en este apartado contenidos abordados en cátedras de administración general²: planeamiento estratégico, toma de decisiones, procesos de estructuración y control, comunicación y conflicto.

Para estos temas se utilizan autores como H. Simon, P. Drucker, H. Mintzberg, M. Porter, G. Jones, para su abordaje. Estos autores utilizan en sus respectivas obras, ejemplos de grandes empresas, radicadas en otros países, sean multinacionales o no, con el consecuente sesgo que estos producen en el abordaje y exposición de los conceptos.

Si bien, no se espera que estas obras brinden soluciones a las problemáticas de las organizaciones en forma exhaustiva, quedan muy distantes de la realidad, tanto nacional y local, como de las organizaciones cooperativas que pretendemos abordar.

Estas organizaciones no responden a la lógica de la reproducción del capital sino que se basan en los factores trabajo y comunidad. Sí, persiguen maximizar beneficios y utilidades, pero la maximización de beneficios puede tener muy diversas expresiones y significados. En el caso concreto de las cooperativas, el objetivo principal que orienta las decisiones es maximizar el beneficio de sus propios organizadores e integrantes. Este beneficio puede ser muy variado: desde mantener la fuente de trabajo, obtener un mayor ingreso o retribución por el trabajo desplegado, mayor seguridad ocupacional, condiciones laborales más humanas y dignas, el autocontrol de las propias actividades laborales y de sus condiciones de realización. En todos los casos buscan subordinar el capital a la

² Administración I, II, III, en la UNLP; Administración General, Teoría de la Decisión, Dirección General, en la UBA; Principios de Administración, Funciones Organizacionales, Teoría de las Decisiones, Conducción Estratégica y Control de Gestión, en la UNMDP; Introducción a la Administración, Dirección General, Análisis Organizacional, en la UNNOBA.

persona humana portadora del trabajo o a la comunidad organizadora de la empresa.

Sumado a lo que persiguen, en función de los valores, los principios y lo establecido por la Ley de Cooperativas³, éstas se organizan en función de sus asociados, donde el órgano máximo es la Asamblea de Asociados, que representa la voluntad colectiva de sus miembros, luego el Consejo de Administración, el cual tiene por función atender al bienestar general de la entidad y aplicar las políticas que se aprueban en la asamblea. Por otro lado, existe la sindicatura, que también está integrada por asociados elegidos en asamblea, y tiene por función vigilar que no se lesionen los derechos de los asociados.

Todo esto planteado, condiciona los procesos de toma de decisiones, de control y de estructuración, que no se pueden desarrollar de la misma manera que en una empresa privada, como plantean los autores. Dado el carácter democrático y participativo, estos procesos se deben llevar a cabo entre todos los miembros.

Respecto a la comunicación y el conflicto en las organizaciones, todos los autores los plantean en estructuras verticales, que implican una determinada configuración de los canales de comunicación y de resolución de los conflictos. No necesariamente se dan espacios de comunicación multidireccional, y la resolución de los conflictos muchas veces se aborda desde una relación de jerarquía. En cambio en las estructuras horizontales, como la de las cooperativas, la comunicación multidireccional es la base y la más importante, materializada principalmente en la asamblea.

Y respecto a los conflictos, estos son muchos más dificultosos en su resolución: las relaciones personales tienen mucho peso en las cooperativas. Tal como rescata Hernandez (2006) de los estudios de Rotchschild y Whitt (1986) y Greenwood y González Santos (1992) sobre las dinámicas internas de organizaciones de tipo cooperativo, la toma de decisiones “cara a cara” y de muy estrecha cercanía, lleva a un ambiente conflictivo y cargado de emociones. En su

³ Ley N°20337.

trabajo expone, además, como en la cotidianeidad de las cooperativas hay “fuerzas democráticas” y “fuerzas oligárquicas” (refiriéndose a aquellos asociados que tienden a acaparar las decisiones cotidianas, a tener practicas clientelares con los demás asociados, e incluso tentarse en la corrupción) que interactúan constantemente en la determinación de la organización y las decisiones en las cooperativas. Esto plantea desafíos a los profesionales de la administración que muy difícilmente se encuentren en otras organizaciones, a excepción, quizás, de las del ámbito público.

Los autores utilizados en las cátedras de administración general, plantean que el planeamiento estratégico, tanto deliberado como emergente, se da en las esferas de conducción, o ápice estratégico, ya sea de una empresa o del Estado. Es decir, queda reservado a un reducido grupo de personas. Nuevamente por el carácter horizontal y de gestión democrática, en las cooperativas este planeamiento es fruto de una construcción colectiva, las estrategias no son “bajadas” sino que se consensuan. También se da la realidad que muchas de las cooperativas de nuestro país, surgidas al calor de las crisis, son concebidas por sus miembros como un medio de supervivencia, quizás temporal, lo cual genera que en la gran mayoría de los casos el planeamiento a largo plazo no está presente en la cultura organizacional.

Administración Financiera

La primera, y en la que más nos detendremos, de las ramas específicas que se incluyen en las carreras de Administración, que queremos abordar es la relativa a las finanzas organizacionales, porque es donde se visualiza el contrapunto más grande entre las organizaciones capitalistas y las cooperativas: el beneficio que persigue cada una.

En la actualidad, la bibliografía que se brinda en el área de finanzas está relacionada a empresas capitalistas, donde se hace hincapié en la rentabilidad del empresario. Para empezar, las categorías analíticas y modelos construidos por la

teoría financiera corporativa no son aplicables en las empresas sociales, como las cooperativas, ya que su finalidad no es el fin de lucro, por lo tanto no buscan crear valor en términos de tasa de retorno de la inversión que realiza los propietarios o la inversión externa. A su vez, las mismas no van a incrementar el valor de sus acciones en los mercados financieros combinando el riesgo con el retorno basado en la teoría de los portafolios o activos, como se plantea para las sociedades por acciones.

Además, las tres decisiones financieras básicas: inversión, financiamiento y distribución/retención de dividendos no son aplicables en la economía solidaria, debido a que son decisiones basadas en el retorno del capital y el costo del mismo.

Otro punto antagónico es el poder con que cuenta el accionista, ya que dependiendo de las cantidad de acciones que posea dependerá su poder de decisión, es decir, que una persona física o jurídica que cuente con el 51% de la cartera accionaria podrá tomar decisiones unilateralmente. En la vereda opuesta, las cooperativas se basan en la política de un asociado un voto, sin importar la cantidad de cuotas partes que posea, siempre y cuando haya integrado la totalidad de las cuotas suscriptas en el plazo de cinco años.

Autores como G. López Dumrauff, R. Ackoff o R. Pascale, se concentran en decisiones completamente corporativas que detallan en cuestiones referidas a costo de capital, estructura de capital, rentabilidad, riesgo, liquidez, mercado de valores, índices, acciones, mercado de dinero y capital, el modelo CAPM, entre otros.

Aunque existen grandes empresas y reconocidas multinacionales, como YPF, Grupo Techint, Petrobras, Grupo Galicia, EDENAR, entre otras, donde estos conceptos son perfectamente aplicables; la gran mayoría de los agentes económicos que motorizan la economía argentina son PYMES, emprendedores, cooperativas y mutuales, por lo tanto la metodología que implementan es un tanto

diferente. Es decir, que la gran magnitud de los egresados ejercerá sus funciones en dichos agentes económicos.

Yendo al caso particular que tomamos, las cooperativas, resulta interesante rescatar algunos conceptos planteados por Sabaté et al. (2005). En primer lugar, definen las finanzas en función de tres componentes:

1. la utilización del dinero, su costo y su rendimiento,
2. las formas de generación y captación de excedentes líquidos, su protección, transferencia y control,
3. la instalación de servicios de apoyo a los que tienen excedentes monetarios y a los que los solicitan bajo la forma de crédito.

El primer componente se refiere a la gestión financiera de las organizaciones, mientras que los otros dos al funcionamiento del sistema financiero en una economía. Luego, plantean que las “finanzas sociales” buscan:

1. la democratización del sistema financiero
2. su orientación a necesidades fundamentales de toda la población, priorizando a los excluidos de dicho sistema financiero.

Las organizaciones cooperativas tienen como finalidad brindar servicios a sus asociados y construir colectivamente el sujeto cooperativo mediante la participación igualitaria, el control democrático y la responsabilidad solidaria. Por ende, no constituyen oportunidad de acumulación de capital debido a que no poseen fines de lucro. Entonces, no buscan maximizar una tasa de retorno sobre un stock de capital inmovilizado.

El stock de capital invertido en las organizaciones cooperativas constituye una capacidad instalada de servicios a sus asociados, una capacidad productiva y no una inmovilización de capital con fines de lucro. También, en vez de utilizar el concepto de flujo de fondos generados por una inversión de una empresa capitalista, utiliza el concepto de flujo de servicios. Lo mismo sucede con el valor tiempo del dinero que se lo reemplaza con el concepto de valor de uso del dinero,

ya que hace referencia a la necesidad de fondos de la organización cooperativa y no a la tasa de retorno requerida por un inversor capitalista en el sentido de costo de oportunidad del capital. Si bien el riesgo es un componente implícito en toda actividad económica, con o sin fines de lucro, en las organizaciones cooperativas no tiene el sentido de asociación a una determinada tasa de retorno exigida como compensación del mismo, sino a la posibilidad de variación de las condiciones del contexto donde se inscribe la acción cooperativa.

Al decir de Sbatella (2001), en las organizaciones cooperativas el término excedente es reemplazado por el término remanente de ingreso, definido como: el resultado de cubrir todos los costos y gastos necesarios. Las empresas capitalistas a la hora de tomar decisiones tienen en cuenta los factores o condiciones que ocurren en el contexto externo, mientras que las cooperativas, tanto el crecimiento como el stock de capital y el volumen de reservas resultarían de decisiones internas más que de condiciones externas y estarían en relación con la capacidad de servicios a los asociados. Los remanentes de ingresos, a la vez que resultarían de estas decisiones internas, constituyen un importante componente de la estructura de financiamiento de las organizaciones cooperativas.

Administración de la Comercialización

Con respecto a la Comercialización, en las diferentes Universidades se utiliza como bibliografía a autores como P. Kotler, M. Porter, H. Mintzberg, D. Aarker, donde se abarcan diversas cuestiones que las cooperativas, al competir en el mercado con el resto de las empresas, deben analizar. Por ejemplo lo relativo al análisis del consumidor, al análisis FODA, las fuerzas competitivas, el precio, los canales de distribución, las marcas, la publicidad, entre otros.

El problema radica en que en reiteradas ocasiones los ejemplos que se utilizan para dichas cuestiones se refieren a empresas multinacionales o internacionales, que no representan la realidad nacional y mucho menos la de las cooperativas.

También el marketing se orienta a empresas que cuentan con un gran volumen de productos, abordando puntos de gran complejidad que al momento de querer aplicarlos en pequeñas empresas, o cooperativas, se dificulta.

Administración de Operaciones

La administración de Operaciones, o de la Producción dependiendo la Universidad, es, a priori, la rama de la administración que quizás más fácilmente sea aplicable a las cooperativas tal como es desarrollada en las asignaturas, en el sentido que cualquier cooperativa que quiera expandirse de manera eficiente, debería echar mano a las herramientas y conceptos que en esta área se tratan.

No obstante, otra vez nos encontramos con la complejidad de llevar adelante procesos en forma participativa y democrática, cosa que los autores frecuentemente utilizados, como R. Chase, L. Krajewski, R. Schroeder o M. Adler, no prevén. Dan por sentado la existencia de una estructura vertical, con la existencia de una gerencia de operaciones, o de producción, que se encarga de proponer e implementar todos los procesos y conceptos desarrollados, como la administración de la calidad, medición de la productividad y de los puestos de trabajo, estrategias de operaciones que incluyen la localización de plantas, distribución interna de las mismas, diseño y rediseño de productos, y que lógicamente trabaja con empleados en relación de dependencia, donde el salario es una herramienta de control e imposición fundamental para gestionar dichos procesos. Únicamente al abordar la administración de la calidad, analizando las diferentes corrientes y modelos que se sucedieron en este campo, aparece el empleado tradicional como relevante en la construcción de los programas de calidad.⁴

⁴ Tanto los modelos de *Mejora Continua* y de *Administración de la Calidad Total (TQM)*, plantean como elementos filosóficos la participación de los empleados

Además, nuevamente, se plantean casos y ejemplos de empresas con grandes volúmenes de producción o diversidad de productos y, lógicamente, que priman la rentabilidad por sobre los demás aspectos.

Administración de Personal/Recursos Humanos

Por último, nos queda por analizar las cuestiones relativas a la administración del personal o de los recursos humanos.

Primero vale resaltar, que tanto decir “personal” como “recursos humanos” tienen implicancias conceptuales respecto a desde donde se está contemplando el asunto. Como analiza Jac Fitz-enz (1999), el término “gestión de personal” hace alusión al modelo tradicional, surgido en el período de entreguerras y perfeccionado durante la segunda posguerra. Mientras que al usar “recursos humanos” se hace referencia al modelo del valor, que comienza a reemplazar paulatinamente al término “personal” desde la década de 1970.

Pero ambos conceptos, ya quedan vetustos en vistas de los grandes cambios en las organizaciones. Hoy en día se habla de “gestión del talento humano” o “gestión con personas”. Tal como expone Chiavenato (2002) *“las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas [las organizaciones] no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas”*. Hacemos mención a esta disquisición porque en las cuatro universidades que tomamos de referencia, las asignaturas de esta área aun se llaman Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos⁵.

En segundo lugar, volvemos a recalcar la relación diferente entre las personas que trabajan para una empresa, o el Estado, y las personas que son asociadas a una cooperativa. Quizás, esta nueva concepción de la gestión con personas, facilite a

⁵ En la UNMDP y la UNNOBA se denominan *Administración de Recursos Humanos*, y en la UBA y la UNLP *Administración de Personal*

las futuras generaciones de administradores desempeñarse en cooperativas, dado que se empieza a plantear una gestión de las personas “hombro a hombro”.

Por otro lado, tomando en cuenta los aspectos principales que se abordan generalmente en este área de la administración, tenemos la problemática de cómo se organiza el trabajo de las personas en una cooperativa.

Dolan et al. (1999) al describir las relaciones e influencias que tiene el análisis de los puestos de trabajo señalan que *“los puestos de trabajo son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas”*. El carácter cooperativo de estas organizaciones, nos exige pensar en metas más complejas que el éxito económico: la solidaridad, el desarrollo personal integral de los asociados, el trabajo no alienante, junto con el crecimiento de la empresa, son objetivos que le dan un perfil particular.

Así como con la descripción de los puestos, tenemos la problemática de como se establecen las compensaciones, los planes de capacitación, la evaluación del desempeño, e incluso la cobertura de ausencias por enfermedad, la planificación de vacaciones y retiros de los asociados. Nuevamente nos encontramos con la complejidad de llevar adelante estos planes y evaluaciones en forma participativa y colaborativa. Aunque lo parezcan, estas cuestiones no son menores y no deberían quedar libradas al azar, porque si en las cooperativas (especialmente las de trabajo) estos temas no están en agenda, se puede llegar a situaciones contraproducentes en los términos de la búsqueda del bienestar de sus asociados.

Conclusiones y reflexiones finales

Como primer punto, nos parece relevante reflexionar sobre las cooperativas en sí. Hemos expuesto que en muchos casos, las cooperativas en nuestro país son tomadas por sus propios asociados como un medio de supervivencia transitorio, en respuesta a las crisis. Es fundamental que esa concepción sea abandonada, tanto por los propios cooperativistas como por la sociedad en general. Las cooperativas deben dejar de considerarse las “ambulancias del sistema”, es decir, las que resguardan a los “heridos” de diferentes empresas que desaparecen o recortan personal, y pasar a ser consideradas como parte integrante, fundamental y dinamizadora del sistema. Se debe abandonar el concepto erróneo que se tiene que las cooperativas no son más que organizaciones surgidas de crisis económicas y sociales con intención de supervivencia, sino que son empresas con fuerte influencia en el país, generadoras de trabajo y bienestar social. Se debe dejar de pensar en las cooperativas como empresas que son marginales en términos de producción e impacto.

Existen numerosos ejemplos de cooperativas con alto impacto en economías locales, regionales, e incluso nacionales. Basta mencionar el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, como el exponente mundial en términos de impacto productivo, de trabajo, y social. Con más de un centenar de cooperativas que la componen que representan el 3,2 % del PBI de la Comunidad Autónoma del País Vasco, más de 70.000 trabajadores distribuidos en toda España, 11.000 estudiantes en sus centros educativos, y 122 filiales en otros países⁶.

En nuestro país, podemos citar el caso de la Cooperativa Obrera, que es una cooperativa de consumo integrada por 1.200.000 asociados. Con más de 100 sucursales en 50 localidades de 4 provincias genera trabajo a 2712 personas, al mismo tiempo que ofrece a sus asociados productos de primera necesidad a

⁶ Extraído del Informe Anual 2013, <http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/informe-anual/>

mejores precios que cualquier cadena de tiendas o supermercados, por el excedente repartido en forma de descuento⁷.

O el caso del Banco Credicoop, con 256 Filiales y 22 centros de atención en todo el país, siendo el primer banco privado de capital 100% nacional y el banco cooperativo más importante de América Latina.

Estos casos ofrecen claros ejemplos de que las cooperativas pueden ser eficientes, tener una participación importante en la economía, y ser ámbitos alternativos de desarrollo profesional. Éste debe estar basado en otros valores y perspectivas, distintos de los que se abordan y enseñan en nuestras facultades.

Donaldson y Davis (2005), plantean en su obra, como integrar los valores y principios cooperativos en la gestión de las organizaciones, en un intento por influir de cooperativismo a la administración, y no viceversa. Para estos autores, los principios que rigen el management cooperativista son, entre otros, el pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, interés fundamental en la gente.

No solo es interesante para la administración de las cooperativas sino que, como analiza Etkin (2005), “es un texto [la obra de Davis y Donaldson] que brinda razones concretas por las cuales las organizaciones complejas necesitan de un enfoque solidario para la gestión efectiva y la legitimación en su contexto social. No es posible delegar, lograr creatividad y motivación sincera, si la misma organización no ofrece un ambiente de credibilidad, confiabilidad y colaboración. Y para ese ambiente de creatividad, en un entorno incierto y complejo, se requiere un acuerdo sobre principios compartidos. Se requiere una gestión de valores éticos.”

Dichos valores éticos deben ser provistos por la formación universitaria. Enfoques como el de Davis y Donaldson sobre el management cooperativista deberían contemplarse en la formación en Administración. Se debería implementar, por las

⁷ Extraído del Balance Social 2013, <http://www.cooperativaobrera.coop/la-coope-hoy/balance-social-cooperativo>.

diferentes áreas que hemos abordado, material correspondiente a la economía del tercer sector, o solidaria, y brindar el espacio adecuado para su abordaje. A su vez, la participación de los futuros profesionales en el terreno, mediante la incorporación de la Extensión no sólo como un requisito de Prácticas (como las instauradas en la UNMDP y la UBA) sino incorporándola transversalmente en las asignaturas troncales, permitiría una mejor comprensión en la práctica de todos los conceptos y cuestiones abordadas desde lo teórico.

Para concluir, las carreras de Administración deberían cuestionarse si el formato que implementan es el adecuado, ya que se evidencia una gran brecha con la realidad que se percibe. Es decir, observar si el marco teórico, los valores y principios que se intentan inculcar son pertinentes y suficientes.

La teoría y “práctica” recorridas en las carreras no se condicen con los perfiles reflejados en los planes de estudios. El marco teórico brindado en las carreras queda lejano de la mayoría de las organizaciones que se desempeñan en el plano local, regional y nacional: pymes y cooperativas.

Bibliografía

ABURBÉ, Sebastián, GUIDINI, Javier, CALVO, Federico, BORRELLO, Martín (2006) *ABC cooperativo: aspectos básicos para constituir una cooperativa*.

Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires.

CHIAVENATO, Idalberto (2002) *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw-Hill.

DAVIS, Peter; DONALDSON, John (2005) *Management Cooperativista*, Ediciones Granica, Buenos Aires.

DOLAN, Simon, SCHULER, Randall, VALLE, Ramón (2001) *La gestión de los recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill

ETKIN, Jorge (2005) *Organizaciones complejas y enfoque cooperativista*, en Coloquio universitario sobre management cooperativista. Isaac Bleger, María Cristina Acosta (Compiladores), ISSN 1666-4884, FCE-UBA.

FITZ-ENZ, Jac (1999) *Cómo medir la gestión de recursos humanos*, Ediciones Deusto

HERNANDEZ, Sarah (2006) *Striving for Control: Democracy and Oligarchy at a Mexican Cooperative*, Economic and Industrial Democracy, Vol. 27: pp. 105–135.

SABATÉ, Alberto, MUÑOZ, Ruth, OZOMEK, Sabina (2005) *Finanzas y economía social. Modalidades en el manejo de los recursos solidarios*, Altamira, Buenos Aires.

SBATELLA, José (2001) *El excedente económico en la República Argentina*, Realidad Económica N° 181, IADE, Buenos Aires.