

EL PARADIGMA COOPERATIVO EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS COOPERATIVAS



Hugo Edgardo Borgert

Instituto de Estudios Cooperativos - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata. Argentina

borgerthugo@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación en marcha que tiene como propósito analizar la correspondencia entre la estructura gerencial y administrativa de las grandes organizaciones cooperativas y la aplicación de los valores y principios en el marco del paradigma cooperativo, con el fin de proponer mecanismos que permitan armonizar ambos aspectos. La investigación es de naturaleza cuantitativa y tiene como objeto de estudio a un grupo de 18 cooperativas agropecuarias radicadas en la Provincia de Entre Ríos, República Argentina, las cuales representan casi el 18% de la comercialización de la producción agropecuaria de la provincia. Como técnicas de recolección de información se utilizaron la encuesta y la revisión de documentos tales como: memorias y balances generales de los últimos diez años; actas de asambleas y reuniones de consejo; así como, actas constitutivas y otros materiales históricos disponibles. A los efectos de analizar la información se utilizó la estadística descriptiva. El estudio concluye que las cooperativas de gran tamaño han generado estructuras gerenciales y burocráticas que las han distanciado de los asociados y de los valores cooperativos, en favor de la rentabilidad

Palabras clave: paradigma, cooperativa, educación cooperativa, gerencia cooperativa,

THE COOPERATIVE PARADIGM IN THE MANAGEMENT AND DIRECTION OF COOPERATIVE ORGANIZATIONS

ABSTRACT



The present work is an ongoing research that aims to analyze the correspondence between the management and administrative structure of large cooperative organizations and the application of the values and principles contemplated in the cooperative paradigm, in order to propose mechanisms that favor harmonization of these two models. The research has a quantitative nature and its object of study is a group of 18 agricultural cooperatives based in the Province of Entre Ríos, Argentina, which represent almost 18% of the commercialization of the agricultural production of the province, whose seniority is greater to sixty years. The survey and the review of documents such as: reports and balance sheets of the last ten years were used as data collection techniques; also, minutes of assemblies and council meetings; as well as, constitutive acts and other historical materials available. Descriptive statistics was used to analyze the information. The study concludes that large cooperatives have generated managerial and bureaucratic structures that have distanced them from associates and cooperative values, in favor of profitability.

Keywords: paradigm, cooperative, cooperative education, cooperative management

1. Introducción

Una de las preocupaciones actuales de la Economía Social y, por ende, de las cooperativas, es preservar la vigencia de los principios que le dan a estas formas societarias un sentido de identidad, comprometido con los valores de solidaridad, democracia e igualdad (Chaves y Monzón, 2012, p. 112). Este cuerpo de principios constituyen el soporte de lo que se reconoce como paradigma cooperativo, el cual es inherente a la existencia misma de las entidades aludidas y, según Rojas et al. (2007) le da carácter a este movimiento como alternativa ética y política (p. 41).

No obstante el interés del movimiento cooperativo por mantenerse fiel a las raíces de las formas solidarias que dieron origen a su modelo organizativo, las presiones

competitivas que operan en el marco de la economía globalizada, han llevado a los teóricos del cooperativismo a pensar en la necesidad de adaptar el paradigma cooperativo a las nuevas realidades (Coté, 2005, p. 1). En este sentido, sostienen Lattuada y Renold (2005) que algunas de las vías de solución para enfrentar los desafíos de este sector en el siglo XXI “exigen poner en revisión varios de los fundamentos de la doctrina cooperativa” (p. 77).

Según Coté (2005, p. 1), la presión de los mercados está induciendo a las entidades en cuestión a desentenderse de la doctrina que las rige, lo que, en algunos casos, alcanza los límites de la total desmutualización y la conversión a figuras jurídicas de carácter empresarial. Ante esta realidad, el autor

propone tratar de armonizar la dinámica de la competitividad con el paradigma cooperativo.

Resguardar los principios que inspiran el movimiento cooperativo y que constituyen la base de su paradigma, plantea, por tanto, a las referidas organizaciones el dilema de mantenerse irreductibles en su doctrina o tratar de establecer un adecuado equilibrio entre el paradigma cooperativo y el dinamismo competitivo.

En este orden de reflexiones, surge la interrogante en torno al grado de distanciamiento que han asumido las cooperativas con relación al cumplimiento del paradigma que es propio de su forma institucional, ante el imperativo de adoptar modelos organizativos que les permitan responder a las condiciones de competitividad de los mercados. A la luz de este contexto, cabe la inquietud respecto a la compatibilidad entre dicho paradigma y las estructuras económico gerenciales de organizaciones cooperativas ajustadas a una mayor escala de negocios, para hacer más eficientes sus operaciones, en términos de la lógica económica imperante, lo que, según Lattuada y Renold (2005), pone en juego la viabilidad de estas entidades como alternativa de desarrollo para pequeños y medianos productores (p. 79).

En tal sentido, este trabajo, que constituye una investigación en curso, se plantea como objetivo general determinar la correspondencia entre la estructura gerencial y administrativa de las organizaciones cooperativas del sector agropecuario de la provincia de Entre Ríos (Argentina) y la atención a los asociados, en el marco del paradigma cooperativo. Como objetivos específicos, dentro del alcance este artículo, se formulan los siguientes:

- Analizar la vigencia del paradigma cooperativo en cuanto a los mecanismos

de participación relacionados con toma de decisiones, los servicios a los asociados y la distribución de excedentes, en el conglomerado de cooperativas objeto de estudio.

- Proponer mecanismos formativos y de gestión, con miras a conciliar el paradigma cooperativo y las prácticas administrativo-gerenciales de las grandes cooperativas.

El estudio adopta el enfoque de la Ecología Organizacional o Teoría Ecológica de las Organizaciones (Hannan y Freeman, 1984, 1989), como sustento para analizar el patrón de comportamiento de las cooperativas que se han apartado del paradigma propio de su modelo societario, en el marco de un proceso evolutivo que responde a los cambios en las condiciones del entorno (Lattuada y Renold, 2005, p. 76). Por tal razón, la estructura del trabajo presenta, como primer elemento, las nociones básicas de dicho planteamiento teórico, a lo cual se agregan las bases fundamentales del paradigma cooperativo.

A continuación, se expone el diseño metodológico del estudio, a partir del cual surgen resultados preliminares, que permiten derivar algunas conclusiones, como punto final del artículo.

2. Marco teórico

2.1. Un análisis desde la ecología organizacional.

En el marco de este trabajo se asume la Ecología Organizacional o Teoría Ecológica de las Organizaciones (Hannan y Freeman, 1984, 1989), como cuerpo de proposiciones que proporciona elementos para abordar la temática planteada en la investigación, dada la perspectiva de análisis de dicho enfoque, basada en sectores o nichos de mercado y centrada en el estudio de las formas

organizativas predominantes en los mismos, lo que concuerda con la naturaleza sectorial de las cooperativas y la existencia de un modelo institucional propio de las mismas. Igualmente, el estudio analiza los cambios en dicho modelo inducidos por las fuerzas del entorno, lo cual coincide con el eje argumental de la teoría en cuestión.

La escuela de la Ecología Organizacional plantea que el contexto es un elemento relevante en el análisis científico de las organizaciones. Desde esta perspectiva, se establecen relaciones causales entre la adecuación de las formas organizativas a un contexto determinado y el éxito de las mismas. El enfoque aludido sostiene que las fuerzas del entorno, por un proceso de selección natural, expulsarán del mercado a las organizaciones con estructuras inadecuadas, y permitirán la permanencia en éste de las formas organizativas más eficientes, que se consolidarán y, en un ambiente estable, tenderán a perpetuarse, favorecidas por la experiencia, las economías de escala, la imagen de marca y los vínculos con proveedores, distribuidores y clientes (Campos, Carro, Durán y Fernández, 2000, p. 13-14).

Esta teoría adopta un análisis transorganizacional, en el cual el foco de estudio deja de ser la organización individual y el interés apunta a un conjunto de poblaciones sometidas a las mismas oportunidades y amenazas procedentes del medio ambiente (Silva y Heber, 2014, p. 36). “Su interés fundamental está centrado en el nacimiento, crecimiento y mortalidad de las organizaciones que en su conjunto tienen características comunes” (Zapata y Mirabal, 2011, p. 94).

Los teóricos de esta corriente definen a la población como el conjunto de las organizaciones que se encuentran sometidas a un mismo entorno (Campos et al., 2000, p.

13). Éste último está constituido por variable tales como: legislación; aspectos económicos, tecnológicos, culturales y sociales; proveedores, recursos y poblaciones competidoras (Campos et al., 2000, p. 20).

La Ecología Organizacional explica los fenómenos de nacimiento, cambio y muerte de las organizaciones con base en la competencia por los recursos escasos del ambiente (Pina e Cunha, 1999, p. 23), por lo cual, las formas organizativas que logren apropiarse con éxito de estos recursos en determinados sectores o nichos de mercado, constituirán poblaciones que responden de manera única al estilo o forma organizacional que resulta exitosa en el entorno común de dependencia. En este sentido, sugieren Hannan y Freeman (1989, p. 7) que no hay una mejor forma de organizarse, sino que más bien hay que mirar al mercado y a sus distintivos nichos.

Se puede decir que la perspectiva de Hannan y Freeman (1989) constituye una posición naturalista/ecologista y ya no se trata simplemente de “estudiar la relación entre la organización y su contexto” (p. 7). Según los autores, al igual que en el caso de las especies vivas, son los cambios poblacionales los que explican el reemplazo de formas organizacionales anticuadas por otras nuevas (Hannan y Freeman, 1989, p. 8).

Los cambios poblacionales—originados por nuevas condiciones del entorno—no se explican por la adaptación de las organizaciones individuales componentes, sino porque algunas organizaciones no pueden seguir existiendo bajo distintas condiciones ambientales y son reemplazadas por otras nuevas, que surgen precisamente a partir de, y son estimuladas por esas nuevas condiciones (Campos et al., 2000, p. 13).

Al analizar las tasas de mortalidad y sobrevivencia organizacional, en relación con las fuerzas del ambiente, la Teoría Ecológica Organizacional se interesa por estudiar el papel que juegan algunas variables, como el tamaño y la edad de las organizaciones, como determinantes de ventajas o desventajas en la lucha por permanecer en el mercado. En esta línea de trabajo, existen evidencias según las cuales la mortalidad organizacional se relaciona negativamente con el tamaño (Campos et al., 2000, p. 16) y la edad (Hannan y Freeman, 1984, pp. 157-158) de las entidades.

2.2. Cooperativismo agropecuario argentino y Ecología Organizacional.

A partir de la Teoría Ecológica de las Organizaciones, es posible interpretar que las cooperativas agropecuarias de la provincia de Entre Ríos se desarrollaron gracias a un contexto social, político y económico favorable a la organización de los productores, en el período 1945-1955, durante el gobierno del General Juan Domingo Perón (Venturini, 2015, p. 14).

La gran discusión política y económica se desarrolla en la Argentina de esa década, entre un mercado monopolizado por grandes empresas exportadoras y un gobierno que pretendía y proponía una mejor distribución de las riquezas, poniendo en la escena política a los productores agropecuarios organizados.

En tal sentido, expresaba el presidente para la época: “la organización agraria, desde este momento, está representada por las cooperativas, y nosotros nos entenderemos con ustedes”; “los objetivos de los cooperativistas son los mismos objetivos que tiene el Gobierno” (Jaramillo, 2012, p. 6).

Según Venturini (2015), “Durante el período 1946-1955 la expansión de las cooperativas

no es sólo numérica, sino que las mismas crecen en capacidad de acción económica, alcanzando la fase de industrialización de las producciones agropecuarias” (p. 15). Entre las políticas que favorecieron el fortalecimiento del sector en esta etapa, el mencionado autor destaca: el congelamiento de los arrendamientos, el otorgamiento de créditos y una política de precios que permitía compensar las bajas en el mercado internacional (Venturini, 2015, p.15).

En la misma lógica de la Ecología Organizacional, pero en un sentido contrario, se puede señalar que en el período que Venturini (2015, pp. 20-21) ubica entre 1976 y 1989, en un marco de condiciones de desregulación del mercado, que favorecieron la concentración de la producción agropecuaria en empresas de gran escala, se registró un fenómeno de elevada mortandad de cooperativas agrarias, lo que concuerda con los postulados de la teoría aludida, sobre cambios poblacionales y mortalidad organizacional (Campos et al, 2000, p. 13).

2.3. Paradigma cooperativo.

En términos generales, un paradigma puede definirse como un modelo racional ejemplificante, implícito o explícito que busca responder cuestiones fundamentales, proponiendo o imponiendo una concepción particular del ser humano, así como, los valores correspondientes, en un contexto cultural global e histórico dado (Rojas et al., 2007, p. 7).

En el contexto empresarial, la presencia del paradigma implica que existe una pre-comprensión de quienes deciden organizarse, que lleva a la elección de un tipo de empresa. Estas ideas tienen estatus anteriores y condicionan las decisiones (Lorenzetti, 2008, p. 8). El paradigma genera una gran

ventaja que consiste en que hace posible una forma interpretativa y argumentativa común, que facilita los debates entre quienes comparten esta visión (Lorenzetti, 2008, p. 8).

Según Rojas et al. (2007) el paradigma de la empresa cooperativa constituye una visión esencialmente humanista, porque “coloca al ser humano en el centro de su razonamiento y de su acción” (p. 33). En el mismo orden de ideas, señala Dávila (2004), que la cooperativa es una organización humanista, pues el principio que la rige es el del ser humano por encima del dinero (p. 32).

Por lo antes expuesto, puede decirse que el paradigma cooperativo, antes que un conjunto de principios, se presenta, como un estado del espíritu humano. Se trata de una disposición profundamente ética, conforme a la naturaleza humana, que permite al individuo y a la sociedad guiar sus pasos por caminos bordeados de valores, que respetan fundamentalmente al ser humano.

A partir de esta premisa básica, se busca construir un modelo organizacional que rompa con las estructuras jerarquizadas y burocráticas del ejercicio del poder y propicia formas democráticas y participativas de gobierno, en busca de objetivos económicos y sociales que beneficien al colectivo (Dávila, 2004, p. 32).

De esta concepción esencial se derivan consideraciones que permiten identificar los elementos fundamentales del paradigma cooperativo, con base en los planteamientos comunes que se desprenden de la literatura sobre la institucionalidad cooperativa. A continuación, se exponen tales aspectos.

- La finalidad de la cooperativa no es el lucro, sino la prestación de servicios que satisfagan necesidades de los asociados a través de actividad empresarial (Dávila, 2004, p. 39; Rojas et al. 2007, p.

35). En el momento de la fundación de la cooperativa, se presenta el contexto de necesidades que permite la unión de las voluntades, lo que le da un marco único a la creación de empresas bajo el signo del paradigma cooperativo.

La cooperativa se forma como una estructura de servicios a los asociados, en el marco de la solidaridad. Si estas organizaciones se apartan de dicha vocación de atención a los asociados, olvidan el verdadero propósito de su creación.

- La economía centrada en la persona da lugar a formas organizativas y figuras de gestión de carácter participativo y democrático, que sustentan una ética empresarial humanista (Dávila, 2004, p. 34; Rojas et al., 2007, p. 34).
- El excedente económico representa un medio para lograr fines sociales, pero no es un fin y su distribución tiene que ver con el uso de los servicios de la cooperativa por parte del asociado (Dávila, 2004, p. 34).
- La educación y capacitación constituyen el instrumento principal de formación y transformación de la conciencia humana y de generación de capacidades cívicas y empresariales (Rojas et al. 2007, p. 34).

Sin una práctica educativa profunda y continua no hay avance en el proceso participativo, ya que la capacitación es fundamental para lograr los cambios de conducta hacia la cultura de la solidaridad, como concepción humana y como forma de relacionarse en grupo. Además, los procesos de capacitación permiten potenciar los conocimientos y habilidades, de cara a satisfacer las necesidades del colectivo (De Lisio, 2009, pp. 18-19).

- La atención de las necesidades y aspiraciones de las personas es el único elemento de juicio coherente para evaluar la actividad de este tipo de organizaciones (Rojas et al. 2007, p. 34). Por tal razón, se requiere establecer medidas de desempeño adaptados a este criterio de valoración de la gestión cooperativa.

2.4. Paradigma cooperativo vs. paradigma capitalista.

Pensar en términos del paradigma cooperativo nos remite a procesos de naturaleza colectiva, enmarcados dentro del tipo de acciones solidarias, asociadas a decisiones de conjunto.

En cambio, la decisión organizacional de una empresa capitalista solo está en manos de los accionistas o directivos a quienes éstos deleguen la autoridad, El paradigma capitalista no requiere de acciones colectivas, sino de decisiones individualistas, que serán impuestas a la mayoría de los miembros de la organización. En este paradigma el capital es el factor primordial en el manejo del poder. En el paradigma cooperativo “se busca que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización” (Dávila, 2004, p. 32).

En el paradigma cooperativo la gestión responde al servicio, mientras en el capitalista, obedece al lucro. Cada uno de estos criterios constituye, a su vez, la medida básica del desempeño en su respectivo paradigma.

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación y muestra.

La investigación conjuga aspectos de naturaleza cuantitativa y cualitativa y es de carácter descriptivo, con diseño mixto, bibliográfico y de campo. Tiene como objeto de estudio a un grupo de dieciocho cooperativas agropecuarias radicadas en la

Provincia de Entre Ríos, República Argentina, las cuales representan, aproximadamente, el 18% de la comercialización de la producción agropecuaria de la provincia.

Estas cooperativas fueron creadas en los años cincuenta del siglo pasado, por lo que cuentan con una antigüedad mayor a sesenta años. Están ubicadas en localidades del interior, muy vinculadas a las zonas de producción y dedicadas al acopio de cereales y a la comercialización de ganado, como actividades principales y originales.

3.2. Variables de estudio.

Con base en los elementos del paradigma cooperativo antes expuestos, se muestran a continuación las variables cuyo análisis se presenta en este artículo, a manera de resultados preliminares del estudio. De igual forma, se identifican los indicadores de dichas variables que son abarcados en este avance de la investigación. Los aspectos aludidos se incluyen en el Cuadro 1.

Cuadro 1; Variables e Indicadores del Estudio

Elementos del Paradigma Cooperativo	Variables	Indicadores
Gestión democrática y participativa	Participación en las asambleas	Porcentaje de participación de asociados en asambleas ordinarias
Servicios a los asociados	Servicios de financiamiento	Modalidades de financiamiento. Cobros por financiamiento a los asociados.
Distribución de excedentes	Criterios de distribución de excedentes	Mecanismos de retención aplicados a los excedentes
Educación y capacitación cooperativa	Desafíos de la educación cooperativa	Áreas de formación prioritarias
Evaluación de la gestión con base en el servicio a los asociados	Sistemas de evaluación adaptados a las cooperativas	Medidas de evaluación del desempeño de las cooperativas.

Fuente: Borgert (2017)

3.3. Recolección y análisis de datos.

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron: a) la entrevista a los gerentes de las cooperativas y miembros de consejos de administración; b) la revisión documental de memorias, balances generales y actas de asambleas del período comprendido entre los años 2004 y 2014, así como, actas de reuniones de consejo, actas constitutivas y otros materiales históricos disponibles.

El análisis de datos cuantitativos se apoya en la estadística descriptiva, con base en el medidas de frecuencia y de tendencia central, específicamente, la media. Dentro del alcance de este avance de investigación, solamente se presentan resultados estadísticos relacionados con la asistencia a las asambleas ordinarias. A los efectos de procesar las entrevistas se utilizó el análisis de contenidos.

4. Resultados preliminares

4.1. Participación de los asociados en las asambleas.

De acuerdo a la ley argentina, el órgano máximo de decisión en las cooperativas es la Asamblea de asociados. Estas pueden ser ordinarias, para el tratamiento del temario anual sobre la marcha de la gestión cooperativa, o extraordinarias para temas especiales.

En la asamblea ordinaria, se evalúa anualmente la gestión cooperativa. Es el momento en el cual desaparecen las delegaciones de funciones y esta instancia asume su rol como órgano soberano en la toma de las decisiones. La asamblea ordinaria debe aprobar o desaprobar la gestión en base a los informes recibidos, proponiendo cambios y, a su vez, eligiendo entre los asociados, a las autoridades que deberán dirigir el destino de la empresa cooperativa por un tiempo limitado.

El análisis de los datos relativos a la asistencia de los asociados a las asambleas ordinarias de las cooperativas objeto de estudio, se realizó sobre la base de catorce organizaciones que aportaron los datos requeridos. Dicho análisis revela que, en promedio, sólo el 21% de los socios activos de dichas entidades asiste a las asambleas (Cuadro N° 1).

Llama la atención que un 33,33% de las cooperativas analizadas informan la presencia de invitados a las asambleas, en cantidades que llegan a representar, en algunos casos, el 50% o más de los asociados presentes. El promedio de invitados asistentes a las asambleas, calculado en base a las cifras correspondientes a seis cooperativas que reportan este fenómeno, es del 34,44% respecto al número de asociados asistentes. Cabe la inquietud con relación al impacto que tal situación pueda ejercer en términos de disminuir la formalidad de estas reuniones.

Los resultados expuestos reflejan un debilitamiento del paradigma cooperativo, en cuanto al ejercicio de la participación por parte de los asociados en la gestión, a través de la asamblea, como instancia formal de toma de decisiones.

La falta de participación de los asociados en las asambleas de las cooperativas, refleja un abandono voluntario de la organización por parte de los mismos. De acuerdo a Dávila (2004), en el marco del paradigma cooperativo, la superposición de roles de dueño y usuario en la figura del asociado, supone una mayor disposición de éste a participar en la vida de la organización, para impedir que se desvíe de los objetivos trazados por el colectivo, lo que genera un sentido de pertenencia alrededor de la forma cooperativa (p. 42).

Cuadro 1: Asistentes a las Asambleas Ordinarias de las Cooperativas Estudiadas

Periodo 2004/2014	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Promedio de socios	141	309	265	649	389	204	389	463	4.320	2.945	832	1.495	1.167	1.177	1.997	91	1.210	1.864
Socios activos	68	129	42	111	352	206	197	39	s/d	750	264	934	1.167	s/d	387	s/d	1.173	s/d
Asistentes a asambleas	49	24	10	26	62	25	18	25	136	44	71	55	40	40	42	26	40	37
Invitados a asambleas	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	29	27	15	15	s/d	21	s/d	6	s/d	s/d

Fuente: Borgert (2017)

No obstante los supuestos del paradigma cooperativo, los resultados preliminares del estudio confirman los planteamientos de De Lisio (2009), quien cataloga como debilidad de las cooperativas la poca participación de los asociados en las actividades de estas organizaciones y el debilitamiento del sentido de pertenencia (p. 12).

Esta realidad reclama una revisión profunda para asumir esfuerzos que revitalicen la participación en las cooperativas, como base de su paradigma humanista.

4.2. Servicios financieros a los asociados.

La cooperativa tiene como misión y como necesidad que los productores agrícolas lleven adelante sus procesos productivos, para lo cual, pone en funcionamiento, anualmente, mecanismos de ayuda financiera, destinados a que el productor-asociado pueda producir y luego acopiar en la cooperativa o llevar sus animales a la comercialización.

Esta es la relación económica medular entre los asociados y la cooperativa y el mecanismo que les ha permitido generar importantes zonas de producción.

Las cooperativas analizadas no tienen en su objeto social la actividad financiera, por lo tanto, no están autorizadas al cobro de intereses. Pero, los estatutos de estas organizaciones, desde el origen de las mismas, las autorizaban a realizar adelantos de fondos a sus asociados, para la puesta en

marcha del ciclo productivo. Estos fondos adelantados estuvieron sujetos al cobro de intereses por parte de las cooperativas, durante el periodo de estudio, con aplicación de una tasa de interés igual o superior a la del mercado bancario.

Como resultado de la investigación que se adelanta, se ha constatado que la cooperativa toma en parte de pago de las deudas asumidas por los asociados, sus tierras o sus herramientas y equipos de trabajo, como tractores o máquinas cosechadoras. Esto constituye un fenómeno contradictorio con el paradigma cooperativo, ya que no resulta coherente con la misión de servicio, en función de satisfacer las necesidades de los asociados.

De acuerdo a los relatos obtenidos de la vida de las cooperativas estudiadas, en los primeros treinta o cuarenta años, durante los cuales se pudo mantener el afecto social creado por los asociados fundadores y sus gerentes, no se permitía que un asociados entregara sus herramientas de trabajo y, mucho menos, sus tierras, en pago de compromisos con la cooperativa. En la crisis individual era cuando más afloraba el espíritu cooperativo, ayudándolo en forma especial y ofreciéndole más oportunidades para que pudiera recomponer su actividad agrícola o ganadera.

Esta distancia entre las estructuras de gestión de las cooperativas y sus asociados, puede

provocar una gran desconfianza entre ambas partes.

4.3. Mecanismos de retención de excedentes.

A través de la investigación se pudo observar la aplicación de prácticas contables de retención de excedentes.

Como organización, la cooperativa no busca el beneficio económico, su objetivo no es la obtención del lucro. Pero si se generan ganancias, la organización, puede optar por figuras que le permitan apropiarse del excedente y no distribuirlo entre los asociados, como principal vía de crecimiento patrimonial que tienen al alcance las cooperativas.

De acuerdo a la legislación argentina (República Argentina (1973), estos excedentes serán puestos en tratamiento en las asambleas ordinaria de asociados, quienes, reunidos determinarán el destino de los mismos.

La legislación argentina no permite las reservas facultativas, de manera que al ser determinado el excedente, si es generado por actividades con no asociados, se asignará a las Reservas establecidas en el Art 42 de la Ley de Cooperativas. Si el excedente proviene de actividades con los asociados, se deberá destinar 5% a Reserva Legal (inmovilizada), 5% al Fondo de Capacitación y 5% al Fondo de Estímulo al Personal. Al resto del excedente le dará destino la asamblea general ordinaria, en efectivo o mediante la capitalización en las cuentas individuales de los asociados, en proporción a las actividades desarrolladas con la cooperativa.

De la revisión documental de estados financieros, memorias e informes contables, se desprende que la gerencia de las cooperativas utiliza mecanismos técnico-contables para

disminuir el excedente final, antes de someterlo a la consideración de la asamblea.

Entre las figuras de disminución del excedente aplicadas por las cooperativas estudiadas, se pueden mencionar: previsión por incobrables, previsión por despidos, previsión por balance, previsión por casos presuntos, reservas para futuras inversiones, reservas de capitalización. También se utiliza la cuenta resultados no asignados, para evitar la decisión de las asambleas sobre el destino de los excedentes.

Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Andrews (2015, p. 21), cuyo estudio revela que los excedentes no distribuidos constituyen un porcentaje importante en la estructura patrimonial de las cooperativas analizadas. No obstante, el autor advierte que puede presentarse una tensión entre la necesidad de retener ganancias para incrementar el capital del negocio y el pago de dividendos para premiar la inversión de los asociados.

Este dilema forma parte del debate sobre los desafíos que enfrentan las cooperativas en materia de crecimiento patrimonial (International Co-operative Alliance, 2012, pp. 17-20), por lo cual se requiere un gran esfuerzo para evitar el conflicto entre los intereses de la empresa y de los asociados, en el ánimo de no sacrificar los beneficios de éstos.

4.4. Gerencia y dirección cooperativa. Paradigma en la educación.

Las tendencias del contexto económico y el tamaño de las organizaciones cooperativas impone muchos más obligaciones a las estructuras gerenciales para el sostenimiento del paradigma cooperativo. La mayor parte de las cooperativas, a través de los años, ha incorporado reformas a sus estatutos,

ampliando el objeto social, sobre todo, incorporando secciones de consumo. No obstante, han mantenido el mismo criterio restrictivo en la relación con los asociados. Las cooperativas en sus secciones de consumo deben mantener actividades con asociados. Pero en los resultados de este estudio, se observa que las plantillas de asociados no han aumentado, de manera que denote la satisfacción de las comunidades por el abastecimiento de productos por parte de las cooperativas.

Cooperativas exitosas, con patrimonios muy importantes, convertidas en empresas a las que la sociedad respeta, mantienen un reconocimiento de la comunidad y el afecto social sostenido desde las comunidades y desde las relaciones de los grupos de inmigrantes, agrupaciones por convicciones religiosas o regiones de origen.

El éxito de estas organizaciones está sustentado en en el paradigma de su creación, "unserkooperativ", expresión alemana que sintetiza: "Nuestra cooperativa es la traducción que refleja el vínculo social necesario, pero además la fortaleza de estas organizaciones para sostenerse, no obstante los grandes cambios del contexto".

¿Cuál es el rol que asignamos a las universidades para fortalecer el paradigma cooperativo y mantener el arraigo en las comunidades? Justamente abrazar el paradigma cooperativo y educar en función del mismo, para cumplir con los desafíos que plantea el INAES (2010):

Reflexionar sobre el paradigma cooperativo es posar una mirada filosófica sobre la humanidad y sobre la ética de los cooperativistas, punto de partida de la educación. Tal reflexión abierta, libertadora y crítica sobre el Hombre, los valores y algunas de

las grandes finalidades existenciales precisará, lo esperamos, un saber hacer y un saber ser auténticos y coherentes con las necesidades contemporáneas de hoy (p. 15),

Las grandes cooperativas requieren profesionales altamente capacitados, sus gerencias y directivos, hijos o nietos de los socios fundadores que han accedido a las universidades, por el crecimiento de sus actividades agrícolas, producto seguramente de la organización en cooperativa y que desde ya hace un tiempo son parte de las direcciones de estas instituciones, requieren de la formación adecuada para la dirección de las grandes empresas cooperativas.

La formación universitaria debe superar la mera aprehensión de los principios cooperativos para abocarse a la formación bajo el paradigma cooperativo. El capitalismo, con su variante actual el neoliberalismo, está muy presente en la formación universitaria y desde ese lugar es donde se está dirigiendo a las cooperativas con sus consecuencias, un constante alejamiento de las formas organizacionales propias de este paradigma, prevaleciendo las formas individualistas de relación, a las formas solidarias de resolución de los problemas.

La Universidad Nacional de La Plata, en su Facultad de Ciencias Económicas, tiene en su oferta académica, la Tecnicatura en Cooperativas, oferta claramente insuficiente, dado que la formación profesional luego se completa en las otras clásicas carreras, Contador, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración, con una formación de las denominadas clásicas, que no es nada más que profesionales preparados para la dirección de las empresas o el estado desde la perspectiva liberal capitalista.

Impulsar proyectos superadores como carreras de Posgrado, Especializaciones o Maestrías de la Economía Social, sobre Cooperativismo, Mutualismo, Empresas Recuperadas, es el camino. En este sentido, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, tiene proyectos que van en esta dirección: superar la Tecnicatura para ofrecer formación de alta calidad en el marco de la Económica Social. Este tipo de carreras de posgrado también existen en la Universidad de Tres de Febrero y en la Universidad de Buenos Aires.

4.5. Medición: objetivos, índices y ratios.

El desempeño de la gerencia y dirección de las cooperativas debe ser adecuadamente medido, en función de los objetivos planteados en los estatutos sociales, en armonía con los postulados del paradigma cooperativo y en equilibrio con las exigencias que debe enfrentar una empresa cooperativa en un mercado capitalista. Para cumplir con este requerimiento, es necesario

- Reconocer que la prioridad de la cooperativa no está centrada en la mayor ganancia posible por acción, sino en el mejor servicio al asociado, que reafirme su sentido de pertenencia a esta institución.
- Tomar en consideración que los esquemas de funcionamiento de las cooperativas están basados en conductas solidarias y mutualistas que pueden ser aprovechadas para generar ventajas en productividad.

Estas consideraciones imponen un grado de complejidad que se debe abordar desde la formación y la práctica social universitaria.

La gerencia ha de ser medida por los servicios al asociado, por la retención de los mismos, por la obtención de mayores

excedentes a sus cuentas particulares, por los aportes de capital que los asociados sean capaces de incorporar para los nuevos proyectos.

De igual forma, deben considerarse en la evaluación de la gestión en las cooperativas, la incorporación de nuevos productores a estas organizaciones, el agregado de valor a los productos de los asociados y los mayores retornos que éstos reciban, a partir de poder comercializar productos elaborados desde su materia prima aportada (INAES, 2010, p. 15).

5. Conclusiones

Las cooperativas agropecuarias de la Provincia de Entre Ríos han experimentado cambios en sus prácticas administrativas y en los vínculos de los asociados con las estructuras de gestión y poder de estas instituciones, en lo que puede considerarse un alejamiento con respecto al paradigma cooperativo, ante la presión de las fuerzas de mercado dominantes. Se requiere, por tanto, que este sector adapte sus modelos organizativos a los nuevos tiempos, sin perder la esencia de las formas solidarias que constituyen la base social de este movimiento.

Para tales efectos, se requiere que las universidades formen profesionales con conocimientos y habilidades específicas orientadas a las particularidades de gestión de las cooperativas. Entre tales aspectos se debe considerar la aplicación de indicadores que permitan una adecuada medición de la gestión cooperativa.

El movimiento cooperativo tiene el reto de fortalecer el paradigma que le es propio, como concepto que ayude a comprender y ejecutar el objeto social de las cooperativas, entendiendo que este proceso es factible de ser impulsado desde las universidades.

Referencias

- Andrews, A. M. (2015). *Investigación sobre capital cooperativo*. Washington, Estados Unidos: Filene Research Institute.
- Campos, S., Carro, R., Duran, C. y Fernández, H. (2000). Un enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. Faces*, 6, 9-22. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*. Bruselas, Bélgica: Comité Económico y Social Europeo.
- Côté, D. (2005). *Is there a future for co-operatives?* Montréal, Canadá: Université de Montréal. Recuperado de: www.uwcc.wisc.edu/ace/a/cote.ppt.
- Dávila, R. (2004): *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- De Lisio, C. (2009). Las cooperativas como parte de la economía social, ¿una alternativa para salir de la crisis? *Cumbre Cooperativa de las Américas*. Guadalajara, México, Septiembre 21-25.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, Estados Unidos: Harvard University Press.
- International Co-operative Alliance (2012). *The capital conundrum for co-operative*. Bruselas, Bélgica. Recuperado de: <https://ica.coop/sites/default/files/ICA%20The%20Capital%20Conundrum%20for%20Co-operatives%20EN.pdf>
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2010). *Resolución 4110*. Buenos Aires, Argentina.
- Jaramillo, A. (Ed.), (2012). *Cooperativismo y justicialismo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones de la Universidad Nacional de Lanús.
- Lattuada, M. y Renold, J. M. (2005). El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional *Revista Pampa*, 1, 55-86. Recuperado de: http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/publicaciones/bitstream/1/45/4/pampa_a1_n1_p_55-86.pdf.
- Lorenzetti, R. (2008). *Teoría de la decisión judicial*. Buenos Aires, Argentina: Rubinzal-Culzoni Editores.
- Pina e Cunha, M. (1999). Ecología organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-managemen. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 21-28.
- República Argentina (1973). Ley 20.337 de Cooperativas.
- Rojas H., J. (E). Bastidas, O, Gomez, P., Isola, G., Martin, A., Peixoto de Albuquerque, P. y Silva, J. (2007): *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Quebec, Canadá: IRECUS.
- Silva, G. y Heber, F. (2014). Ecología organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de apls. *Gestão & Regionalidade*, 30(88), 33-48.
- Venturini S. (2015). *Prácticas asociativas y organización institucional en el cooperativismo agropecuario argentino. El caso de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda. (2002-2013)*. Trabajo de grado para optar a la Licenciatura en Ciencia Política. Universidad Nacional de Rosario. Rosario.
- Zapata, G. y Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 79-98.