

Formación en Administración y profesionalización de la gestión cooperativista: un estudio bibliográfico-documental en el contexto amazónico

Formação em Administração e profissionalização da gestão cooperativista: um estudo bibliográfico-documental no contexto amazônico

Business Administration Education and the Professionalization of Cooperative Management: a bibliographic-documentary study in the Amazonian context

João Lucas Ferreira Nascimento – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
joaoklucas5@gmail.com

Natália dos Santos Andrade – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
atapvh02@gmail.com

Rayssa Alves Pereira – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
rayalvespereira20@gmail.com

Ruhan Felipe Nascimento de Souza – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
ruhanconta.reserva02@gmail.com

Fabricio Oliveira Santos – UNIP – Universidade Paulista, fabricio.123pvh@gmail.com

Resumen:

Las cooperativas brasileñas reúnen a más de 23 millones de asociados y movilizan cerca de R\$ 700 mil millones en ingresos por año. En la Amazonia, estructuran la inserción de agricultores familiares y extractivistas en los mercados y sostienen comunidades en territorios de difícil acceso. A pesar de esta presencia, las cooperativas de menor tamaño enfrentan déficits persistentes de gestión calificada, y los programas de Administración rara vez preparan a sus egresados para actuar en organizaciones con una lógica, valores y estructura de toma de decisiones radicalmente diferentes de las empresas convencionales. Este artículo examina cómo las competencias previstas en las Directrices Curriculares Nacionales de Administración pueden contribuir a la profesionalización de la gestión cooperativista en el contexto amazónico y de Rondônia. El argumento central es que la planificación, la gestión financiera, la gobernanza, la gestión de personas y la sostenibilidad tienen una aplicación concreta en las cooperativas, siempre que se adapten a su lógica participativa y democrática. El estudio propone el Ciclo de Adaptación de Competencias Cooperativas (CACC), un modelo conceptual compuesto por cuatro momentos articulados, y presenta una ruta curricular modular para incorporar el cooperativismo en la formación en Administración.

Palabras clave:

Gestión cooperativista; competencias gerenciales; formación en Administración; cooperativismo amazónico; profesionalización de la gestión.

Resumo:

As cooperativas brasileiras reúnem mais de 23 milhões de associados e movimentam quase R\$ 700 bilhões em ingressos por ano. Na Amazônia, elas estruturam a inserção de agricultores familiares e extrativistas em mercados e sustentam comunidades em territórios de difícil acesso. Apesar dessa presença, cooperativas de menor porte enfrentam déficits persistentes de gestão qualificada, e os cursos de Administração raramente preparam seus egressos para atuar em organizações com lógica, valores e estrutura de decisão radicalmente distintos de uma empresa convencional. Este artigo examina como as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração podem contribuir para a profissionalização da gestão cooperativista no contexto amazônico e rondoniense. O argumento central é que planejamento, gestão financeira, governança, gestão de pessoas e sustentabilidade têm aplicação concreta nas cooperativas, desde que adaptadas à sua lógica participativa e democrática. O estudo propõe o



Ciclo de Adaptación de Competências Cooperativas (CACC), modelo conceitual com quatro momentos articulados, e apresenta um roteiro curricular modular para incorporar o cooperativismo na formação em Administração.

Palavras-chave:

gestão cooperativista; competências gerenciais; formação em Administração; cooperativismo amazônico; profissionalização da gestão.

Abstract:

Brazilian cooperatives bring together more than 23 million members and generate nearly R\$ 700 billion in revenues per year. In the Amazon, they structure the market insertion of family farmers and forest-product harvesters and sustain communities in territories of difficult access. Despite this presence, smaller cooperatives face persistent deficits in qualified management, and Business Administration programs rarely prepare graduates to work in organizations with a logic, values, and decision-making structure fundamentally different from conventional firms. This article examines how the competencies established in Brazil's National Curriculum Guidelines for Business Administration can contribute to the professionalization of cooperative management in the Amazonian and Rondônian context. The central argument is that planning, financial management, governance, people management, and sustainability have concrete application in cooperatives, provided they are adapted to their participatory and democratic logic. The study proposes the Cooperative Competency Adaptation Cycle (CACC), a conceptual model with four articulated moments, and presents a modular curriculum roadmap for incorporating cooperativism into Business Administration programs.

Keywords:

cooperative management; managerial competencies; Business Administration education; Amazonian cooperativism; management professionalization.

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo constituye una de las formas más antiguas de organización económica basada en la solidaridad y la cooperación entre las personas. A diferencia de las empresas orientadas a la remuneración del capital, las cooperativas reúnen a individuos que se asocian voluntariamente para satisfacer necesidades comunes, a través de la propiedad colectiva y la gestión democrática (ICA, 1995; BRAZIL, 1971). Esta especificidad no es accesorio: define la lógica de funcionamiento de las cooperativas, su gobernanza y los valores que guían sus decisiones, una dimensión que la literatura sobre economía solidaria denomina racionalidad sustantiva, en contraste con la racionalidad instrumental que caracteriza a las empresas convencionales (TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

En Brasil, el sector reúne a más de 4.500 cooperativas en los sectores agrícola, crediticio, de salud, transporte y laboral, con 23,45 millones de miembros y R\$ 692 mil millones en ingresos en 2023 (OCB, 2024). En Rondônia, el cooperativismo tiene una presencia

significativa en cadenas de producción como el café, el açaí, la nuez de Brasil, la leche y la piscicultura, así como en el sector del crédito rural (OCB/RO SYSTEM, 2025).

A pesar de ello, el debate sobre la gestión cooperativa aún ocupa un espacio limitado en la formación académica en Administración. Los planes de estudio tienden a priorizar el entorno empresarial convencional y a ignorar otras formas organizativas igualmente relevantes (NICOLINI, 2003; BARCELLOS; DELLAGNELO; SALIÉS, 2011). Bialoskorski Neto (2012), Crúzio (2001) y Barasuol et al. (2015) señalan, paralelamente, deficiencias técnicas recurrentes de directores y gerentes en planificación estratégica, gestión financiera y gobernanza.

Esta brecha es particularmente relevante en el contexto amazónico. Como documentan Silva et al. (2019), Delgado y Leite (2011) y Witkoski, Rezende y Fraxe (2020), las cooperativas desempeñan un papel estratégico en la organización de las comunidades rurales y en la conservación de la sociobiodiversidad. La dispersión geográfica, la volatilidad de los precios y el acceso limitado a los servicios de asistencia técnica hacen aún más necesaria la presencia de gestores cualificados y sensibles a la lógica cooperativa. Ostrom (1990) demostró que la sostenibilidad de las organizaciones colectivas depende de la capacidad de establecer normas legítimas de gestión participativa, una competencia que la formación en Administración puede contribuir a desarrollar.

En este contexto, el artículo plantea el siguiente problema: ¿qué competencias de una licenciatura en Administración de Empresas pueden contribuir a la profesionalización de la gestión cooperativa, teniendo en cuenta la identidad cooperativa y el contexto amazónico?

El objetivo general es analizar cómo la formación en Administración puede contribuir al desarrollo de las competencias necesarias para la gestión de cooperativas en el contexto amazónico y rondônia. Los objetivos específicos son: a) caracterizar la identidad cooperativa y sus principios; b) identificar las competencias de gestión previstas en las Directrices Curriculares Nacionales (DCN) para Administración; c) analizar la articulación de estas competencias con las necesidades de la gestión cooperativa; d) proponer el Ciclo de Adaptación de Competencias Cooperativas (CACC) como modelo conceptual orientador.

La relevancia del estudio es simultáneamente académica, profesional y territorial: acerca la formación en administración de empresas a una realidad organizativa poco representada en los planes de estudio, orienta el desempeño del administrador en las cooperativas y responde a una demanda concreta de las cooperativas amazónicas de profesionales capacitados para trabajar en este contexto único.

METODOLOGÍA

Este estudio adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, con un diseño bibliográfico-documental (GIL, 2002; MINAYO, 2001). Para responder al problema de investigación, se optó por un enfoque triangular, combinando fuentes de distinta naturaleza para que el marco jurídico, la realidad institucional del sector y la producción científica se retroalimentaran mutuamente. El corpus analítico reúne así tres conjuntos de fuentes: documentos normativos (Ley 5.764/1971, Declaración de la ACI de 1995 y Resolución n.º 5/2021 del CNE/CES), que establecen la identidad, el régimen jurídico de las cooperativas y el perfil de los egresados en Administración; documentos institucionales (publicaciones de la OCB, el Sistema OCB/RO e informes técnicos del sector), que dimensionan el sector y sitúan el contexto de Rondônia; y publicaciones académicas, seleccionadas mediante una revisión bibliográfica integradora, que proporcionan el fundamento teórico y empírico para el análisis.

Esta revisión integradora tuvo como objetivo mapear, de manera estructurada y transparente, la producción científica reciente sobre gestión cooperativa. Se realizó en seis bases de datos electrónicas —Google Scholar, SciELO, SPELL, CAPES Journals Portal, SAGE Open y REVESCO— utilizando descriptores en portugués, inglés y español relacionados con las cinco categorías analíticas del estudio, aplicados a los campos de título, resumen y palabras clave de revistas revisadas por pares (Qualis CAPES, SCOPUS o Web of Science). La búsqueda abarcó el período 2000-2025.

La Tabla 1 presenta los resultados consolidados de la búsqueda por grupo de bases de datos:

Tabla 1 — Resultados de la búsqueda por grupo de base de datos (2000-2025)

Base de datos	Resultados identificados	Después eliminación de duplicados	Seleccionado por Título / Resumen	Después lectura completa	Incluido en el corpus
Bases de datos nacionales (Google Scholar, SciELO, SPELL, Portal CAPES)	218	134	41	14	14
Bases de datos internacionales (SAGE Open, REVESCO)	52	52	18	9	9
Total	270	186	59	23	23

Fuente: preparado por los autores (2026).

Los criterios de inclusión fueron: publicaciones desde el año 2000 hasta el 2025, en portugués, inglés o español, con texto completo disponible, publicadas en revistas con revisión por pares o actas de eventos reconocidos, que abordaran directamente al menos uno de los temas centrales del estudio. Se excluyeron las tesis de pregrado sin publicación en revista, los artículos que solo abordan el cooperativismo de forma tangencial, los duplicados y los estudios anteriores al año 2000, excepto los trabajos teóricos fundamentales (ICA, 1995; OSTROM, 1990; PUTNAM, 1993; TENÓRIO, 1998).

El proceso de selección eliminó los duplicados de las 270 referencias identificadas, lo que resultó en 186 registros únicos. Tras leer los títulos y resúmenes, se seleccionaron 59 trabajos para su lectura completa, de los cuales se incluyeron 23 artículos, entre ellos fuentes internacionales como Novkovic (2008), Jamaluddin et al. (2023) y Monzón y Torres-Ortega (2021). A estos se añadieron, mediante selección directa y muestreo en cadena, trabajos teóricos fundamentales y documentos normativos e institucionales que respaldan el análisis.

El tratamiento del material se basó en la lógica de categorización temática del análisis de contenido de Bardin (2011). Las cinco categorías analíticas se definieron a priori, antes de la exploración del material, ya que derivan directamente de los objetivos específicos del estudio y del marco que lo sustenta; un procedimiento coherente con el análisis temático, en el que las categorías pueden preceder a la codificación cuando el problema de investigación ya delimita las dimensiones a observar. Cada categoría responde a una pregunta del estudio. La identidad cooperativa traduce el objetivo de caracterizar los principios que distinguen a una cooperativa de una empresa convencional (ICA, 1995; SINGER, 2002). Las competencias administrativas se derivan del objetivo de identificar las competencias previstas en las Directrices Curriculares Nacionales para la Administración (BRAZIL, 2021; FLEURY; FLEURY, 2001). La profesionalización de la gestión y la gobernanza cooperativas, así como la participación, constituyen el eje central del problema: la articulación entre estas competencias y las necesidades reales de las cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2012; BARASUOL et al., 2015). El desarrollo territorial y el cooperativismo amazónico definen el ámbito regional que justifica la investigación (WITKOSKI; REZENDE; FRAXE, 2020; SILVA et al., 2019). En la práctica, las categorías funcionaron como filtro para la lectura del corpus y estructuraron la presentación de los resultados en las secciones siguientes.

La principal limitación del estudio radica en su diseño. Debido a su carácter no empírico, la ausencia de datos primarios impide generalizar sobre prácticas de gestión concretas o sobre los planes de estudio implementados en los cursos de la región.

El cooperativismo como forma de organización

Orígenes y fundamentos

El cooperativismo moderno tiene sus orígenes en los Pioneros de Rochdale , fundados en 1844 en Inglaterra. Esta cooperativa de consumo, creada por tejedores ingleses, estableció principios que siguen siendo la base del movimiento: gestión democrática, participación económica de los miembros y compromiso con la comunidad (VEIGA; FONSECA, 2001; OMAR; ROSALEM; CISSÉ BA, 2019).

La tradición de la economía solidaria ofrece una perspectiva complementaria a los enfoques jurídico-institucionales. Para Tenório (1998) y para França Filho y Laville (2004), las cooperativas se entienden no solo como organizaciones económicas reguladas por ley, sino como prácticas sociales que expresan una lógica de reciprocidad y solidaridad irreductible a la lógica mercantil. En el cooperativismo amazónico, como observan Delgado y Leite (2011) y Silva et al. (2019), esta dimensión comunitaria suele preceder y subyacer a la dimensión económica.

Identidad y principios cooperativos

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define una cooperativa como una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad colectiva y gestión democrática (ACI, 1995). Esta definición refleja la doble naturaleza de la cooperativa: asociación de personas y empresa económica, dimensiones que deben coexistir en equilibrio.

La identidad cooperativa se materializa mediante siete principios establecidos por la ACI (1995) y reafirmados en las Notas Orientativas (ACI, 2015): membresía voluntaria y abierta; control democrático por parte de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre los miembros de la cooperativa; y preocupación por la comunidad. Estos principios configuran una lógica organizativa distinta a la de las empresas convencionales y guían la

conducta gerencial y los procesos internos de toma de decisiones (SINGER, 2002; BARASUOL et al., 2015).

La singularidad de una cooperativa no es una cuestión retórica: es un requisito de gestión concreto. Para Omar, Rosalem y Cissé Ba (2019, p. 175), la identidad cooperativa existe siempre que se mantenga el equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental: basta con sacrificar una de ellas para que la lógica cooperativa comience a desmoronarse. Singer (2002) destaca que la autogestión es el elemento central que diferencia a las cooperativas de las empresas capitalistas: mientras que en estas últimas el poder de decisión se concentra en los propietarios del capital, en las cooperativas pertenece al grupo de socios y se ejerce democráticamente.

Esta fragilidad identitaria no es meramente teórica. Ouro-Salim, Fanho y Cissé Ba (2025), al investigar Coacal en Catalão (GO), identificaron que la ausencia de planificación de marketing conllevó la pérdida progresiva de miembros frente a competidores capitalistas, un proceso que los autores caracterizan como una crisis de identidad. El estudio concluye que mantener los principios y valores cooperativos es una condición para preservar la identidad cooperativa y alcanzar el equilibrio organizacional. La identidad, por lo tanto, es un logro dinámico, constantemente cuestionado por las presiones del mercado.

Novkovic (2008) profundiza en esta perspectiva al demostrar que las cooperativas desempeñan funciones que la literatura económica convencional rara vez reconoce: internalizar externalidades, funcionar como laboratorios de innovación social y promover prácticas empresariales éticas. Para el autor, el énfasis en la propiedad y la estructura de control como fuente de la diferencia cooperativa ofrece una visión incompleta: los principios mismos de la cooperación explican por qué las cooperativas prosperan en contextos de baja movilidad laboral, fallas de mercado y sectores intensivos en mano de obra (NOVKOVIC, 2008, p. 2169). Birchall (2011) refuerza esta conclusión basándose en una amplia evidencia histórica: las cooperativas que mantienen un equilibrio entre la eficiencia gerencial y la participación democrática exhiben mayor longevidad y resiliencia.

Gestión cooperativa: particularidades y desafíos

La gestión cooperativa se enfrenta a desafíos sin equivalentes directos en las organizaciones convencionales. Bialoskorski Neto (2012) y Crúzio (2001) identifican las principales dificultades como: conciliar la eficiencia económica con la democracia

participativa; gestionar a los grupos de interés internos con intereses diversos (socios, directores electos y empleados contratados); y garantizar la sostenibilidad financiera sin perder el compromiso social que justifica la existencia de la cooperativa. Cornforth (2004) añade que la gobernanza cooperativa es estructuralmente diferente de la gobernanza corporativa: mientras que esta última minimiza los costes de agencia entre accionistas y gestores, la primera necesita representar intereses colectivos heterogéneos en estructuras democráticas.

La gestión profesional es necesaria, pero debe ser sensible a las especificidades de las cooperativas. Barasuol et al. (2015, p. 152) distinguen dos caminos distintos:

Al hablar de la profesionalización de las cooperativas, es importante destacar dos aspectos fundamentales: el primero se refiere a la profesionalización de la dirección electa de la cooperativa, y el segundo a la contratación de profesionales especializados que brinden apoyo en la toma de decisiones a los líderes. Para que la gestión interna de la cooperativa pueda satisfacer las complejas necesidades que exige el mercado competitivo, no se puede permitir el amateurismo dentro de la organización. (BARASUOL et al., 2015, p. 152)

La distinción es importante: la profesionalización cooperativa abarca distintas trayectorias para diferentes perfiles de desempeño. Rodrigues (2008 citado por BARASUOL et al., 2015, p. 152) resume con precisión el límite de este proceso: no se puede profesionalizar la gestión de una cooperativa como cualquier otra empresa, porque no lo es. Rosalem et al. (2009) refuerzan esta inseparabilidad al demostrar, en un estudio con miembros de una cooperativa agrícola en Minas Gerais, que la falta de formación profesional de los gestores provoca la pérdida de motivación y el bajo compromiso de los miembros: cuando se descuida la formación cooperativa, la eficiencia de la gestión y la participación democrática se deterioran simultáneamente.

En el contexto amazónico, estos desafíos adquieren dimensiones adicionales. La dispersión geográfica, la volatilidad de los precios de los productos sociobiodiversos y el acceso limitado al crédito aumentan la complejidad de la gestión cooperativa (SILVA et al., 2019; FONSECA et al., 2022). La teoría de los bienes comunes de Ostrom (1990) es particularmente relevante aquí: las cooperativas amazónicas gestionan con frecuencia recursos de uso común, como áreas de manejo forestal, zonas de pesca y territorios extractivos, y los principios de diseño que Ostrom identificó para la gobernanza sostenible de estas áreas convergen con los principios cooperativos de la ACI; por ejemplo, la definición clara de quién pertenece al grupo se asemeja más a la membresía libre, y los ámbitos de elección colectiva se asemejan más a la gestión democrática.

Capacitación en administración y habilidades gerenciales

Directrices del plan de estudios nacional y perfil del egresado

La Resolución CNE/CES N° 5/2021 establece que los egresados de las carreras de Administración deben integrar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para desenvolverse en diversos entornos organizacionales (BRASIL, 2021). Entre las competencias esperadas, destacan el pensamiento crítico y sistémico, la planificación estratégica, la toma de decisiones basada en datos, la gestión de personas, la comunicación organizacional, la capacidad de innovación y el compromiso con la sostenibilidad.

Sin embargo, históricamente, la formación en administración de empresas se ha orientado hacia la empresa privada y el Estado, incorporando otras formas organizativas solo marginalmente. Silva, Teixeira y Magalhães (2006) citan a Andion (2001) para documentar esta tendencia: el cooperativismo y la economía solidaria solo se incorporaron a los estudios organizativos con el surgimiento del llamado Tercer Sector, e incluso entonces solo de forma periférica. Según Nicolini (2002, citado por SILVA; TEIXEIRA; MAGALHÃES, 2006, p. 6), fiel a un currículo mínimo estandarizado, la educación en administración de empresas convierte a las escuelas en máquinas de producir licenciados sin ninguna conexión con la diversidad del tejido organizativo brasileño. Barcellos, Dellagnelo y Saliés (2011) confirman que esta brecha persiste: la relación entre la universidad y la sociedad en los cursos de administración de empresas aún no incorpora plenamente las formas organizativas presentes en la realidad brasileña.

Para los cursos ubicados en la región de la Amazonía Legal, la consecuencia es inmediata. Los egresados sin conocimientos sobre cooperativismo, economía solidaria y gestión de organizaciones comunitarias tienen una menor capacidad para contribuir al desarrollo territorial de una región donde estas formas organizativas desempeñan un papel fundamental en la economía y la sociedad. Como observaron Silva, Teixeira y Magalhães (2006, p. 7), la expansión de las organizaciones de economía solidaria genera oportunidades laborales para administradores que simplemente no están preparados para cubrirlas.

Concepto de competencia gerencial

El concepto de competencia gerencial adoptado en este estudio se alinea con la tradición europea, que entiende la competencia como la capacidad de movilizar, integrar y transferir

conocimientos, recursos y habilidades en contextos laborales concretos (LE BOTERF, 1995 citado por FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001). Esta perspectiva difiere de la tradición norteamericana, centrada en atributos individuales medibles, al enfatizar la dimensión relacional y contextual de la competencia. Fleury y Fleury (2001, p. 188) resumen: la competencia es un saber hacer responsable y reconocido que moviliza conocimientos, recursos y habilidades, aportando valor económico a la organización y valor social al individuo.

La singular estructura organizativa de las cooperativas impone particularidades al concepto mismo de competencia gerencial en este ámbito. Stecca et al. (2021, p. 3), al investigar las cooperativas de crédito en el sur de Brasil, destacan que la elección de las cooperativas como objeto de estudio se justifica por la dispersión de la propiedad entre los miembros, no entre inversionistas, por el principio de una persona, un voto, y por los sólidos aspectos doctrinales e históricos que caracterizan a estas organizaciones. Esta singularidad estructural implica que los subsistemas de recursos humanos no pueden transponerse acríticamente del modelo de negocio: deben rediseñarse para respetar la lógica participativa, los lazos comunitarios y los valores cooperativos.

La evidencia europea refuerza esta urgencia. Monzón y Torres-Ortega (2021), al analizar programas de formación profesional en el País Vasco, donde el modelo Mondragón de cooperativismo industrial se ha convertido en un referente mundial, demuestran que la formación en emprendimiento social integrada en los planes de estudio aumenta significativamente la intención de los jóvenes de crear empresas de economía social. Sensibilizar sobre el emprendimiento cooperativo desde la educación básica y técnica es fundamental para ampliar el grupo de profesionales orientados hacia formas organizativas distintas del capitalismo convencional, un argumento que refuerza la relevancia de incorporar el cooperativismo en los planes de estudio de Administración de Empresas en Brasil, con especial urgencia en la región de la Amazonía Legal.

Para los fines de este estudio, se adopta una clasificación de competencias gerenciales, articulada con las Directrices Curriculares Nacionales (DCN) (BRASIL, 2021) y el marco de Fleury y Fleury (2001), organizada en seis dimensiones: planificación estratégica, gestión financiera, gestión de personas, gobernanza, comunicación organizacional y sostenibilidad.

ARTICULACIÓN ENTRE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN COOPERATIVA

Convergencias y tensiones estructurales

La articulación entre las habilidades administrativas y la gestión cooperativa no es ni sencilla ni está exenta de tensiones. Bialoskorski Neto (2012), Barasuol et al. (2015) y Fonseca et al. (2022) coinciden en que la profesionalización es una condición necesaria para la sostenibilidad de las cooperativas, pero advierten que no puede reducirse a la transposición acrítica de herramientas desarrolladas para empresas convencionales.

La identidad y la profesionalización son dimensiones inseparables de la gestión cooperativa: esta última no puede avanzar sin la primera. El estudio de Barasuol et al. (2015, p. 160) sobre COTRIJUC, una cooperativa agrícola de Rio Grande do Sul, señala que los empleados comprenden que gestionar una cooperativa es diferente a gestionar otros tipos de organizaciones, y que los profesionales contratados necesitan conocer las características únicas del sistema cooperativo y tener en cuenta los aspectos culturales de la organización en la que trabajan para desempeñarse eficazmente.

Sin embargo, existe una dimensión paradójica en esta relación que la literatura rara vez explicita. Bialoskorski Neto (2007) construyó modelos de regresión que demuestran una correlación negativa entre el desempeño económico y la participación de los miembros en las asambleas generales. El hallazgo revela una dicotomía estructural:

La participación en iniciativas colectivas, como las cooperativas, es fundamental para generar transparencia en el gobierno corporativo. Por ello, surge una dicotomía que merece ser analizada, ya que cuanto mejor sea el desempeño económico de las cooperativas, menor será la participación y, en consecuencia, menos transparente será el proceso de gestión y gobierno, lo que requerirá costos adicionales para subsanar esta deficiencia. (BIALOSKORSKI NETO, 2007, p. 119)

Esta paradoja tiene implicaciones directas para la formación de administradores: la profesionalización que mejora el desempeño económico puede, al mismo tiempo, reducir la participación democrática de los miembros de la cooperativa, comprometiendo la legitimidad de la gestión. Maciel et al. (2018), Omar, Rosalem y Cissé Ba (2019) y Oliveira Junior y Wander (2022) identifican tensiones estructurales relacionadas: entre el control técnico de la gestión financiera y la participación en las decisiones sobre los excedentes; entre un liderazgo ejecutivo eficiente y mecanismos que limitan la concentración de poder; y entre la eficiencia operativa y el principio cooperativo de educación, que requiere una inversión continua en la formación de los miembros de la cooperativa.

Un riesgo recurrente en este ámbito es la progresiva tecnocratización de la gestión: la concentración del poder de decisión en manos de directivos técnicos en detrimento de la participación democrática de los miembros de la cooperativa (CORNFORTH, 2004; BIRCHALL, 2011). La formación en gestión puede prevenir este riesgo, sensibilizando a los directivos sobre la importancia de la participación y la transparencia, o bien agravarlo si transmite una visión instrumentalista de la gestión. Esta ambivalencia constituye el argumento más sólido para incorporar contenidos sobre economía solidaria, gobernanza participativa e identidad cooperativa en los planes de estudio de gestión.

Habilidades administrativas aplicadas a la gestión cooperativa

La Tabla 1 resume las seis competencias gerenciales analizadas, su contribución a la gestión cooperativa y las características específicas que distinguen su aplicación en el contexto cooperativo.

Tabla 1 — Habilidades administrativas y contribución a la gestión cooperativa

Competencia	Contribución a la gestión cooperativa	Especificidad cooperativa
Planificación estratégico	Estructurar los objetivos, las prioridades y los indicadores de seguimiento.	Vinculado a la estacionalidad de la sociobiodiversidad y a las normas para el uso colectivo de los recursos, requiere un proceso de formulación participativo.
Gestión financiero	Control de costes, transparencia en los resultados y toma de decisiones basada en datos.	El superávit pertenece a los miembros; su distribución se decide en asamblea, lo que requiere una comunicación financiera accesible.
Gestión de personas	Desarrollo de equipos, liderazgo y entornos laborales.	Incluye a los propietarios-miembros, los empleados contratados y los directores electos, con vínculos y expectativas distintos (STECCA et al., 2021).
Gobernanza	Transparencia, control interno y rendición de cuentas.	Estructura definida legalmente: asamblea general, consejo de administración y consejo de supervisión; requiere el fortalecimiento del control democrático.
Comunicación organizativo	Relación con los miembros, la comunidad y los socios.	En el contexto amazónico, la adaptación es necesaria para abordar la diversidad cultural, las dis-

		tancias geográficas y el acceso limitado a las tecnologías de la comunicación.
Sostenibilidad	Vinculando los resultados económicos, sociales y ambientales.	Engloba las cadenas socio-biodiversidad y el buen vivir como paradigma de desarrollo (WITKOSKI et al., 2020).

Fuente: preparado por los autores con base en ACI (1995), Fleury y Fleury (2001), Bialoskorski Neto (2012), Brasil (2021), ICA (2015), Stecca et al. (2021) y Witkoski, Rezende y Fraxe (2020).

La gestión financiera en las cooperativas requiere no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades comunicativas. Como demuestran Fonseca et al. (2022) y Abrantes y Albino (2019), los resultados deben traducirse de forma accesible para los miembros de la cooperativa con diferentes niveles de alfabetización, ya que la distribución de los excedentes se decide en asamblea. La gestión de personas, a su vez, implica distintas relaciones: empleados contratados, socios propietarios y líderes electos con funciones de liderazgo que no necesariamente cuentan con formación gerencial (BARASUOL et al., 2015; STECCA et al., 2021). El capital social de las comunidades rurales amazónicas, un concepto que Putnam (1993) contribuyó a consolidar, es simultáneamente un recurso —las redes de confianza y cooperación que facilitan la organización colectiva— y un elemento frágil que una gestión inadecuada puede deteriorar.

La gobernanza cooperativa es un campo en el que la formación en administración tiene una contribución directa y demostrada. Santos, Santos y Silva (2020) y Maciel et al. (2018) demuestran que las cooperativas con mejores prácticas de gobernanza muestran mayor capacidad de sostenibilidad y resiliencia. La democracia cooperativa no es un ideal normativo abstracto: es una práctica organizativa cotidiana que requiere apoyo técnico. Para Omar, Rosalem y Cissé Ba (2019, p. 177), la gobernanza democrática es el mecanismo que mantiene la cohesión entre la cooperativa y sus miembros, articulando diferentes intereses, habilidades y experiencias en torno a un proyecto común.

Fontes Filho, Marucci y Oliveira (2008), en una investigación realizada con 1199 cooperativas de crédito, concluyen que las cooperativas requieren mecanismos de participación y representación en su gobernanza para conferir legitimidad a los administradores. En el contexto de Rondônia, las cooperativas donde los miembros no se perciben representados en los órganos de toma de decisiones tienden a perder compromiso, un proceso que, como demostró Bialoskorski Neto (2007), paradójicamente se profundiza durante los períodos de buen desempeño económico. A medida que la cooperativa crece, el principio de un miembro, un voto, se vuelve cada vez más complejo de operacionalizar (OMAR; ROSALEM; CISSÉ

BA, 2019), lo que exige que los administradores desarrollen metodologías para mantener una participación significativa incluso en contextos de escala y dispersión geográfica.

La comunicación organizacional adquiere una dimensión estratégica en las cooperativas amazónicas. Como señalan Silva et al. (2019) y Fonseca et al. (2022), las comunidades extractivas pueden estar a cientos de kilómetros de la sede de la cooperativa, accesibles solo por río, y el acceso a las tecnologías de la comunicación es limitado.

Las cooperativas amazónicas no son meros agentes económicos: son instrumentos de transformación social basada en la comunidad. El estudio de Silva et al. (2019) sobre la Cooperativa Agroextractiva Mixta de Sardinha (COOPMAS), en Lábrea/AM, documenta que la cooperativa superó el oligopsonio que había dominado el mercado extractivo del municipio durante décadas: tras su creación, los precios mejoraron, la producción se expandió y los extractivistas obtuvieron acceso a crédito y nuevos mercados. Witkoski, Rezende y Fraxe (2020, p. 88) generalizan esta experiencia argumentando que los pueblos amazónicos han construido estrategias de reproducción social centradas en el bienestar, y que el cooperativismo es una de estas estrategias, dirigida a fines distintos de los de los capitalistas. La competencia en sostenibilidad, en este contexto, no se limita a la gestión ambiental convencional: abarca la capacidad de articular cadenas socio-biodiversidad con el desarrollo comunitario, superando estructuras históricas de dependencia (DELGADO; LEITE, 2011).

El ciclo de adaptación de habilidades cooperativas (CACC)

El problema central que aborda este artículo no es la falta de habilidades técnicas en los administradores, sino la dificultad de adaptarlas a la lógica cooperativa sin distorsionar ni la eficiencia técnica ni la participación democrática. A partir de una síntesis de la evidencia analizada, especialmente la paradoja de Bialoskorski Neto (2007) entre desempeño económico y participación, se propone el Ciclo de Adaptación de Habilidades Cooperativas (CACC): un modelo conceptual con cuatro momentos articulados que estructuran el desempeño profesional de los administradores en las cooperativas. En cada momento, las habilidades administrativas se leen, se adaptan y se reincorporan a la práctica cooperativa; en este sentido, el CACC especializa, para el ámbito cooperativo, la lógica de los ciclos de aprendizaje organizacional — diagnosticar, actuar, evaluar y brindar retroalimentación— con la participación democrática como criterio presente en todas las etapas.

El punto de partida es el diagnóstico participativo. Antes de proponer cualquier herramienta o intervención, el administrador debe analizar sistemáticamente el contexto organizacional y territorial de la cooperativa. Este análisis no se realiza de forma unilateral,

sino que se construye en diálogo con los miembros, valorando el conocimiento local sobre recursos, mercados y relaciones comunitarias. Los principios de diseño de Ostrom (1990) sirven de referencia para identificar los elementos institucionales que fortalecen o debilitan la gobernanza. En el cooperativismo amazónico, esta fase incluye necesariamente la comprensión de las buenas prácticas de vida y los patrones comunitarios de gestión territorial sostenible (WITKOSKI; REZENDE; FRAXE, 2020).

La segunda etapa, la de adaptación contextual, consiste en la reinterpretación de las herramientas de gestión para la lógica cooperativa. Esto no implica rechazar las herramientas convencionales, sino someterlas a un análisis crítico: la planificación estratégica se vuelve participativa; el análisis financiero incorpora indicadores sociales y ambientales; y los procesos de selección y desarrollo de personal consideran los vínculos comunitarios preexistentes y la singularidad organizativa de las cooperativas (FLEURY; FLEURY, 2001; ICA, 2015; STECCA et al., 2021).

En la implementación democrática, el administrador actúa como facilitador técnico: proporciona a la cooperativa información, análisis y propuestas sin usurpar el lugar que corresponde a los miembros reunidos en asamblea. Esta distinción no solo es ética, sino también operativa. Las decisiones tomadas sin la participación real de los miembros pierden legitimidad y generan desvinculación, profundizando precisamente la paradoja descrita por Bialoskorski Neto (2007). Barasuol et al. (2015) y Fonseca et al. (2022) documentan experiencias de administradores que lograron ejercer este rol equilibrado, contribuyendo a la profesionalización sin tecnificar la gestión.

La evaluación colectiva completa el ciclo. A diferencia del control gerencial convencional, que se centra en indicadores económicos, incorpora las perspectivas de los miembros de la cooperativa sobre los resultados sociales, ambientales y comunitarios de la organización. Este momento es crucial para contrarrestar la paradoja de Bialoskorski Neto (2007): incluso durante períodos de buen desempeño económico, la evaluación colectiva mantiene activos los mecanismos de participación y la gobernanza transparente. Al proporcionar retroalimentación al diagnóstico participativo, transforma el ciclo en una práctica continua de aprendizaje organizacional (PUTNAM, 1993; CORNFORTH, 2004; JAMALUDDIN et al., 2023).

El CACC (Curso de Acreditación Cooperativa) es una propuesta pedagógica y profesional, no una descripción del funcionamiento de las cooperativas. Su aplicación requiere que el administrador posea, además de habilidades técnicas, formación ética y una comprensión de la identidad cooperativa como dimensión constitutiva de la práctica de gestión (SINGER,

2002; ICA, 1995; NOVKOVIC, 2008). En el contexto amazónico, esto también implica comprender las dinámicas territoriales específicas: las relaciones con la agricultura familiar, los patrones de gobernanza comunitaria y las particularidades de la gestión en territorios remotos (SILVA et al., 2019; DELGADO; LEITE, 2011).

CONSIDERACIONES FINALES

Profesionalizar la gestión de una cooperativa sin convertirla en una empresa es un reto real, no meramente retórico. Esta tensión recorre todo el artículo y, en cierto modo, resume el problema que la formación en administración de empresas debe aprender a abordar, especialmente en cursos impartidos en regiones como Rondônia, donde las cooperativas son instrumentos clave del desarrollo territorial.

A partir de una revisión bibliográfica integradora y un análisis documental, el estudio demostró que las competencias previstas en las Directrices Curriculares Nacionales para la Administración tienen una relevancia concreta para las cooperativas amazónicas. La planificación estratégica adaptada a la estacionalidad de la sociobiodiversidad, la gestión financiera que comunica con socios de diversos orígenes, la gobernanza que apoya la participación real de los socios y la gestión de personas sensible a los lazos comunitarios: estas no son competencias que deban construirse desde cero, sino que deben redefinirse.

El argumento central puede resumirse en dos niveles. En el nivel de identidad, una cooperativa no es una empresa convencional con gestión democrática añadida como elemento accesorio: sus principios constitutivos definen una forma organizativa con lógica propia, que impone exigencias específicas a la práctica gerencial (ICA, 1995; ICA, 2015). En el nivel de competencia, la profesionalización cooperativa depende de la capacidad del administrador para adaptar las herramientas al contexto cooperativo, respetando los principios de la ICA y la soberanía de las decisiones colectivas. El CACC propuesto en este artículo ofrece un marco para guiar esta adaptación en contextos amazónicos, respondiendo a la paradoja identificada por Bialoskorski Neto (2007): cuanto más eficiente es la gestión, mayor es el riesgo de desvinculación democrática. Las cuatro etapas del ciclo son precisamente los antídotos para este riesgo.

Para los programas de administración de empresas, la implicación práctica es clara: el cooperativismo debe incluirse en los planes de estudio como un campo legítimo de actividad profesional. Se sugiere organizarlo en seis módulos interconectados: fundamentos del cooperativismo y la economía solidaria; gobernanza cooperativa y participación democrática; gestión financiera para cooperativas; planificación estratégica participativa; comunicación

organizacional y movilización comunitaria; y cooperativismo amazónico y desarrollo territorial. Estos módulos pueden implementarse mediante la incorporación interdisciplinaria del cooperativismo en asignaturas existentes o mediante la creación de asignaturas específicas, vinculadas a prácticas profesionales y proyectos de extensión en cooperativas de la región. La experiencia europea documentada por Monzón y Torres-Ortega (2021) sugiere que esta incorporación es aún más efectiva cuando comienza antes de la graduación, preparando el terreno para el emprendimiento cooperativo en la educación superior.

La principal limitación del estudio radica en su carácter no empírico. Las proposiciones desarrolladas se basan en fuentes bibliográficas y documentales, sin evidencia primaria sobre prácticas de gestión efectivas en cooperativas ni sobre los planes de estudio utilizados en los cursos de la región. Entre las vías naturales para avanzar en la investigación se incluyen estudios de caso en cooperativas de Rondônia, entrevistas con gerentes y directores, y un análisis sistemático de los proyectos pedagógicos de los cursos de Administración en instituciones públicas de la Amazonía Legal.

REFERENCIAS

ABRANTES, DJ; ALBINO, PM. Competencias profesionales y sus requisitos en organizaciones cooperativas. RGC – Revista de Gestión y Organizaciones Cooperativas, Santa María, vol. 6, n.º 11, 1.er semestre de 2019.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Declaración sobre la identidad cooperativa. Manchester: ACI, 1995.

BARASUOL, A. et al. Cooperativismo y profesionalización de la gestión en una cooperativa agrícola. Extensión Rural, Santa Maria, DEAER–CCR–UFSM, vol. 22, n.º 1, enero/marzo de 2015.

BARCELLOS, RMR; DELLAGNELO, EHL; SALIÉS, GP. Universidad, sociedad y formación de administradores: una reflexión necesaria. Administración: Docencia e Investigación, Río de Janeiro, vol. 12, n.º 4, págs. 671-696, oct./dic. 2011.

BARDIN, L. Análisis de contenido. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, S. Ensayo sobre el desempeño económico y la participación en las cooperativas agrícolas. Revista de Economía e Sociología Rural (RER), Río de Janeiro, v. 45, n. 1, pág. 119-138, enero/marzo. 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. Economía y gestión de organizaciones cooperativas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIRCHALL, J. Empresas centradas en las personas: cooperativas, mutualidades y el idea de Afiliación. Londres: Palgrave Macmillan, 2011.



BRASIL. Ley N° 5.764, del 16 de diciembre de 1971. Define la Política Nacional de Cooperativismo, establece el régimen jurídico de las sociedades cooperativas y dispone otras medidas. Brasília, DF: Presidencia de la República, 1971.

BRASIL. Resolución CNE/CES N° 5, del 14 de octubre de 2021. Por la cual se establecen las Directrices Curriculares Nacionales para la carrera de Administración. Brasília, DF: MEC, 2021.

CORNFORTH, C. La gobernanza de cooperativas y asociaciones mutuas : una perspectiva paradójica . Anales de Público y Cooperativa Economía , vol. 75, núm. 1, págs. 11-32, 2004.

CRÚZIO, HO. Cómo organizar y gestionar una cooperativa. Río de Janeiro: FGV, 2001.

DELGADO, NG; LEITE, SP Políticas de desarrollo territorial en el medio rural brasileño: nuevos marcos institucionales y el protagonismo de los actores. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Río de Janeiro, v. 54, n. 2, pág. 431-473, 2011.

FLEURY, MTL; FLEURY, A. Construyendo el concepto de competencia. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. especialmente, pág. 183-196, 2001.

FONSECA, BC et al. Profesionalización de la gestión y resiliencia de las pequeñas cooperativas: informes del proyecto piloto Coopertrilhas . Informe técnico. Goiás: SESCOOP/GO; OCB/GO, 2022.

FONTES FILHO, JR; MARUCCI, JC; OLIVEIRA, MJ. Gobernanza cooperativa: participación y representatividad en cooperativas de crédito en Brasil. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 2, n. 4, pág. 107-125, septiembre/diciembre. 2008.

FRANÇA FILHO, GC; LAVILLE, J.-L. La economía solidaria: un enfoque internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GIL, AC Cómo preparar proyectos de investigación. 4ª edición. São Paulo: Atlas, 2002.

ICA – ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Notas orientativas para el cooperativa principios . Bruselas : ICA, 2015.

JAMALUDDIN, F. et al. cooperativa gobernanza y desempeño cooperativo : un enfoque sistemático Revisión bibliográfica . SAGE Open, vol. 13, n.º 3, págs. 1-18, jul./septiembre de 2023. DOI: 10.1177/21582440231192944.

MACIEL, APB et al. Gobernanza en cooperativas: aplicación en una cooperativa agrícola. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Río de Janeiro, v. 22, n. 4, pág. 600-619, julio/agosto. 2018.

MINAYO, MCS (Ed.). Investigación social: teoría, método y creatividad. 19.ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.



MONZÓN, JL; TORRES-ORTEGA, JA Empresa social en allá capacitación Profesional : el caso del País Vasco. REVESCO – Revista de Estudios Cooperativos, Madrid, n. 137, e73862, 2021. DOI: 10.5209/reve.73862.

NICOLINI, A. ¿Cuál será el futuro de los programas de formación gerencial en Brasil? RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 2, pág. 44-54, abril/junio. 2003.

NOVKOVIC, S. Definición el cooperativa diferencia . Revista de Socioeconomía , v. 37, núm . 6, pág. 2168-2177, 2008. DOI: 10.1016/j.socec.2008.02.009.

OCB – Organización de Cooperativas Brasileñas. Anuario de Cooperativismo Brasileño 2024. Brasilia: OCB, 2024. Disponible en: <https://anuario.coop.br>. Consultado el: 15 de mayo de 2026.

OLIVEIRA JUNIOR, OP; WANDER, AE Agrícola Sistema cooperativo : desafíos de gestión y factible soluciones . Rev. Almirante UFSM, Santa María, v. 15, n. 3, pág. 411-433, 2022. DOI: 10.5902/1983465968884.

OMAR, A.; ROSALEM, V.; CISSÉ BA, I. Equilibrio cooperativo y gobernanza democrática: un nuevo paradigma cooperativo ante la crisis de identidad. RGC – Journal of Management and Organizaciones Cooperativas, Santa Maria, vol. 6, n.º 11, primer semestre de 2019.

ASTROM, E. Gobernando el bienes comunes : el evolución de instituciones para la colectividad acción . Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OURO-SALIM, O.; FANHO, AD; CISSÉ BA, SA. Crisis de identidad de las cooperativas: un estudio de caso en una cooperativa agrícola. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa María, v. 12, n. 23, e85589, 2025. DOI: 10.5902/2359043285589.

PUTNAM, RD Construyendo la democracia Trabajo : Cívico Tradiciones en la Italia moderna . Princeton: Princeton University Press, 1993.

ROSALEM, V. et al. Gestión cooperativa: un estudio desde la perspectiva del socio cooperativo. Administración Pública y Gestión Social (APGS), Viçosa, vol. 1, n.º 1, págs. 46-66, enero/marzo de 2009.

SANTOS, RR; SANTOS, JF; SILVA, A. Gobernanza cooperativa: mapeo del perfil de las publicaciones científicas internacionales (1991-2018). Revista GeSec – Gestão e Sociedade, São Paulo, v. 11, n. 1, pág. 106-125, enero/abr. 2020.

SILVA, LJS et al. El cooperativismo como instrumento para la autonomía de las comunidades rurales de la Amazonía: la experiencia de los agricultores extractivos del municipio de Lábrea, AM. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo (AID Cooperativo), n. 55, 2019.

SILVA, SR.; TEIXEIRA, LR.; MAGALHÃES, Ó. AV. La enseñanza de "otra gestión": el caso de la Escuela de Administración de la Universidad Federal de Bahía. En: REUNIÓN DE

ANPAD, 30 de 2006, Salvador. Actas... Salvador: ANPAD, 2006.



SINGER, P. Introducción a la economía solidaria. São Paulo: Fundación Perseu Abramo, 2002.

SISTEMA OCB/RO. 2025: Año Internacional de las Cooperativas. Porto Viejo: OCB/RO, 2025.

STECCA, JP et al. Gestión de personas en cooperativas: percepción del subsistema de recursos humanos de las cooperativas de crédito según el perfil de los empleados. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa María, v. 8, n. 16, pág. 1-24, julio/diciembre 2021. DOI: 10.5902/2359043263181.

TENÓRIO, FG. Gestión social: metodología y casos. Río de Janeiro: FGV, 1998.
VEIGA, SM; FONSECA, I. Cooperativismo: una revolución pacífica en acción. Río de Janeiro: DP&A, 2001.

WITKOSKI, AC; REZENDE, MGG; FRAXE, TJP. Apuntes sobre cooperativismo, gestión rural y buen vivir en la Amazonía: estrategias de resistencia al capitalismo. Configurações – Revista Ciências Sociais, Braga, n. 25, pág. 88-96, 2020. DOI: 10.4000/configuracoes.8562.

ZARIFIAN, P. Competencia objetiva: hacia una nueva lógica. São Paulo: Atlas, 2001.