

Pautas para el desarrollo del personal de los bancos cooperativos

Por: *Mauricio Herman*^(*)

1. El Banco. Objetivos.

La ley 21.526 planteó al conjunto de cajas de crédito la alternativa de transformación en bancos comerciales. Para consumir tales transformaciones en las condiciones menos desfavorables, se fijó como último plazo el 2 de julio de 1979.

Desde comienzos de 1978 y hasta la fecha arriba indicada, se produjeron varias decenas de transformaciones en bancos cooperativos.

El plazo límite determinado por la ley, como asimismo los elevados capitales fijados por el Banco Central para las entidades financieras, fueron elementos contrapuestos que incidieron negativamente en los procesos de transformación.

La mayor parte del término legal fue empleado en formalizar las fusiones de cajas de crédito, con el objeto de cumplimentar los capitales mínimos exigidos.

Estas fusiones surgieron de acuerdos previos entre entidades con mayor grado de afinidad, en cuestiones fundamentales, como política institucional, social y económica.

A partir de dichos acuerdos, comenzaron a formarse los bancos cooperativos de mayor potencial económico y societario.

Inversamente a lo que sucede con otro tipo de empresas, donde su expansión geográfica y económica se produce luego de un proceso de consolidación patrimonial y administrativa, la mayor parte de los bancos cooperativos nacen de la fusión de cajas con desigual nivel de desarrollo económico y administrativo.

Simultáneamente con la fusión de cajas, se opera también la transformación en banco comercial. Por lo tanto, se agregan dos elementos fundamentales a considerar al planificar la puesta en marcha y el desarrollo de cada entidad:

a.- operatoria bancaria.

b.- amplitud territorial.

El tercer elemento que los bancos deben mantener como distintivo, y que fue de primordial importancia en la anterior etapa como cajas de crédito es el siguiente:

c.- principios de la cooperación.

(*) *Contador Público Nacional. Auditor de cooperativas. Docentes de Idelcoop.*

Ello requiere compatibilizar el cumplimiento de los principios cooperativos y de las legislaciones nacional y provinciales, con la aguda competitividad del sistema financiero argentino.

2. Condicionamientos

Las normas del Banco Central respecto de la responsabilidad patrimonial exigida a los Bancos plantean un problema de considerable magnitud para la banca cooperativa. Pero también acuerdan plazos que se expresan algunos en meses y otros en años, para el encuadramiento de las entidades en los nuevos capitales mínimos. Esto significará a los bancos, a través de varios períodos anuales, el cumplimiento de planes de regulación de capitales que previamente deberán ser compatibilizados entre dos elementos opuestos: las exigencias normativas y las reales posibilidades de capitalización.

Pero las condiciones del mercado financiero obligan a resolver, dentro de plazos mucho menores, el montaje de una estructura organizativa con un elevado grado de eficiencia operativa.

Para alcanzar tal nivel de eficiencia será necesario contar con:

- una adecuada red de comunicaciones.
- avanzada tecnología aplicada a la administración.
- recursos humanos en cantidad suficiente, con buen nivel de capacitación técnica y fidelidad a los principios cooperativos.

Un correcto dimensionamiento de los bancos, para aprovechar mejor las estructuras de comunicaciones y de computación ya disponibles, puede dar soluciones a corto y mediano plazo a las dos primeras cuestiones planteadas.

Queda por resolver la tercera, mucho más compleja e importante que aquellas.

Más compleja, porque cada individuo trae a la empresa todas sus motivaciones, tensiones, traumas e insatisfacciones. Y en la medida del crecimiento de la organización, los problemas de relación se multiplican. A tal punto que en toda empresa de cierta magnitud, existe un área especializada en relaciones humanas.

Y también más importante, porque, en definitiva, el éxito o el fracaso de una empresa, estarán determinados por el éxito o el fracaso de sus cuadros dirigentes.

Dice un autor especializado en temas de administración, refiriéndose a los recursos humanos: "...Estos, finalmente, son los más importantes que posee nuestra organización..."¹.

Normalmente, toda empresa en expansión necesita contar con sus sólidos cuadros de dirigentes.

Estos bancos en formación, además de requerir personal superior para sus filiales, deben completar el equipo de funcionamiento de su casa central.

(1) PEREL, Viente L.: *Administración, Pasado, Presente y Futuro*. Ediciones Macchi S.A., 1975, pág. 141.

Si a estas exigencias se suma el hecho de la mayor complejidad de su nueva operativa, con mayores exigencias normativas, institucionales y comerciales, respecto de las actuales, puede inferirse el grado de dificultades a superar.

No es intención de este trabajo presentar un panorama sombrío. Pero se debe asumir el problema con la necesaria cuota de realismo, a fin de resolver con rapidez el rumbo a seguir.

Sin tomar el “toro por las astas” no puede pensarse con optimismo en el futuro de la empresa a desarrollar.

3. Orientación.

El problema de formación de cuadros dirigentes no es únicamente de estos bancos. Ni siquiera sólo del movimiento cooperativo argentino. Tanto que un cooperativista mexicano, Florencio Eguía Villaseñor, lo plantea en un artículo aparecido en la Revista del Idelcoop N° 3/4 del año pasado, algunos de cuyos conceptos reproducimos más adelante.

El tema también ha sido tratado por Ricardo Rojas Molina en 1974.

Ambos autores tratan las dos facetas de un mismo problema: la capacitación técnica y la formación cooperativa de consejeros, funcionarios y empleados.

Los párrafos siguientes dan una idea de sus respectivos enfoques:

“La dimensión de las entidades y su integración requiere cada vez más de la presencia de especialistas con amplios conocimientos de la técnica de conducción de empresas. Ello hace nacer la tendencia a derivar un importante grupo de decisiones al área gerencial, a la de los técnicos y funcionarios de las cooperativas, de la misma manera que ocurre en los monopolios que efectivamente son dirigidos por especialistas...”²

“...La selección de los diversos escalones administrativos debe tener en cuenta cualidades importantes tales como:

- El conocimiento doctrinario de la cooperación y su identificación con el enfoque de la aplicación de los principios que tiene el movimiento.
- La conciencia política- cooperativa capaz de ganar al personal para la consecución de los objetivos a cumplir.
- Los conocimientos técnicos.
- Capacidad de trabajo creador y toma de decisiones juiciosas.
- El carácter y la voluntad de trabajo, la franqueza, el empuje y la perseveración.
- Capacidad efectiva de dirección”³.

“...Por ello las funciones gerenciales, como las funciones específicas del consejo requiere una dinámica constante, una preparación permanente en el sentido doctrinario y un estudio permanente de los problemas de las cooperativas, del medio y de los problemas de los asociados...”⁴

(2) ROJAS MOLINA, Ricardo: *La conducción de las entidades cooperativas y los principios de la cooperación*, Rosario, año 1, N° 3, 1974, pág. 491.

(3) *Op. Cit.*, pág. 504.

“... No es desdeñable que un gerente se capacite técnicamente en todos los campos de su gestión, porque al fin y al cabo lo que importan son los resultados; pero enfatizamos que en una cooperativa tan importante es al empresa como la asociación. No puede maximizarse una ni minimizar la otra. La asociación no debe absorber la empresa, pero tampoco a la inversa; cada una en su lugar, en su importancia y respondiendo al grado de necesidad. En ésta importa la producción, el volumen, el lucro, mientras que en aquella se trabaja por el servicio mediante la fórmula de al ayuda mutua y desinteresada...”⁵.

En el campo específico de la administración del personal, se plantea la cuestión en términos similares respecto de al capacitación de personal. Las siguientes citas son un claro ejemplo ello:

“A pesar de que las cualidades de un buen administrador pueden no ser universales o fácilmente definidas, aún es posible mejorar el calibre de la administración si se desarrollan condiciones adecuadas y un programa formal”⁶.

“...Los programas de desarrollo de administradores han tenido una creciente expansión durante los años recientes... [...]... Existen muchas razones para suponer que esta tendencia de expansión está continuando y cualesquiera que sea el aumento en los gastos para el desarrollo administrativo, éstos resultan infinitesimales en comparación con los costos, a menudo ocultos, que pueden originarse de la incompetencia y el subdesarrollo de los administradores...”⁷

Conviene reiterar los conceptos sobre la identificación de los principios cooperativos, tanto para empleados como para consejeros. Un más reciente trabajo del mismo Rojas Molina lo expresa así:

“Volvemos sobre el problema de la circulación socio-cooperativa para poner de relieve el papel de los empleados en esta relación. Son precisamente ellos los que alientan diariamente ese vínculo. De allí la importancia de imbuirlos con los elementos básicos del objeto de la cooperativa, de los principios de la cooperación y del dominio técnico de su área de trabajo”.

“Existe un interés del movimiento para que el personal no sea neutral frente a los problemas y la doctrina de la cooperación, frente a al comprensión plena de su naturaleza y objetivo. Este interés legítimo del movimiento abarca desde la necesidad de preparar constantemente nuevos dirigentes debido al crecimiento constante del movimiento, hasta el desarrollar favorablemente el vínculo operativo primario a los efectos de darle alcances institucionales”⁸.

Y señala:

“...Así por ejemplo, un programa anual de trabajo de una sociedad cooperativa podría contar de los siguientes programas parciales:

(4) *Op. Cit.*, pág. 508.

(5) EGUIA VILLASEÑOR, Florencio: *Dificultades en la Formación de dirigentes de cooperativas*. Revista del Instituto de la Cooperación, Rosario, año 5, N° 3/4. 1978.

(6) CHRUDEN & SHERMAN: *Administración de Personal*, C.E.C.S.A., 1974, pág. 277.

(7) *Op. Cit.*, pág. 273.

(8) ROJAS MOLINA, Ricardo: *La Gestión en la Cooperativa*. Cuadernos de Educación Cooperativa. Ediciones Idelcoop, Rosario, 1978, pág. 29.

(9) *Op. Cit.*, pág. 47.

- a. Programa de desarrollo tecnológico
- b. Programa de desarrollo operativo
- c. Programa de administración de personal
- d. Programa de desarrollo patrimonial
- e. Programa de desarrollo de la rentabilidad
- f. Programa de desarrollo societario
- g. Programa de extensión educacional, cultural y de capacitación
- h. Programa de desarrollo de la integración con otras entidades

“Estos programas no son independientes entre sí, al contrario, están íntimamente relacionados unos con otros, se condicionan recíprocamente (...)”⁹.

Es lógico que al tratar el tema de administración del personal, los programas con mayor interrelación son los mencionados en c) y en g).

En cada blanco, luego de plantear en forma general la estrategia y el programa global a desarrollar, será necesario determinar los responsables del cumplimiento de los objetivos, políticas y programas específicos sobre selección, incorporación, promoción, capacitación técnica, y desarrollo institucional de funcionarios y empleados.

4. Responsabilidades.

El Estatuto Tipo bancos cooperativos elaborado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos SCL, determina responsabilidades sobre los cuadros de personal, para el nivel superior de la administración.

Así, para el Consejo de Administración las precisa en el art.75, inc. b-. Para los consejeros delegados en filiales en el art. 62, inc. b-. Y para el Secretario de Educación Cooperativa en el art. 83.

Por otra parte, la organización funcional de cada banco, generalmente asigna responsabilidades y atribuciones sobre el personal al elenco de funcionarios superiores.

De la misma manera, el Manual de Estructura y Funciones de Casa Central, elaborado por el Servicio de Organización y Métodos del IMFC, determina objetivos y funciones de cada una de las áreas de conducción superior, en lo referente a asignación y desarrollo de recursos humanos.

Los objetivos y funciones del Consejo de Administración se tratan en los puntos 2.1.1.0. y 2.1.1.1. inc. q) y t).

Las funciones de la Comisión de Educación son desarrolladas en el punto 2.1.4.3.1.

La Gerencia General, por su carácter de órgano ejecutor de las decisiones del Consejo de Administración, tiene importante responsabilidad sobre el desarrollo de los cuadros de personal. Sus funciones al respecto son tratadas en 2.1.1., inc. s) y t).

Las funciones de Gerencia Administrativa referente al Area de Personal son asignadas en los incisos u), v), w), x), y), z), de 2.2.5.1.1.

(9) *Op. Cit., pág. 47.*

Por último, el responsable de la Sección Personal, de acuerdo a objetivos y funciones especificados en 2.2.5.4.1., es el iniciados de todo trámite relacionada con el ingreso, promoción, calificación, remuneración, capacitación y control del personal.

Las normas estatutarias y organizativas enunciadas precedentemente, se transcriben en los anexos I y II.

5. Sugerencias.

Reconociendo las carencias y necesidades en la dotación de funcionarios, es asunto prioritario la formulación de planes concretos para el ingreso, promoción y capacitación del personal.

Otro especialista en administración de personal afirma. “...Es política de al empresa obtener más adecuadamente calificada para cada trabajo...”¹⁰

La incorporación, capacitación, desarrollo y renovación de consejeros, que tienen algunos aspectos comunes a la formación de personal, es una tarea político-institucional a tomar por el Consejo de Administración, con la asistencia de la Comisión de Educación y del Secretario de Educación Cooperativa. Por lo tanto, si en algún párrafo –al hacer referencia a los recursos humanos- se la ha mencionado tangencialmente, no ha sido intención de incluir su estudio en este trabajo, ya que escapa a los objetivos específicos del mismo detallados seguidamente:

a. Determinar los procedimientos administrativos para cada una de las etapas de selección, incorporación, capacitación y desarrollo del personal.

b. Asignar las responsabilidades para dichas tareas.

5.1. Incorporación de personal.

Debe contarse en primer término con un programa de apertura de filiales (responsable Gerencia de Filiales y Gerencia General). De tal manera, dentro de un cronograma tentativo, quedarán determinadas las necesidades de personal.

También deberán preverse las necesidades de Casa Central y de las filiales ya habilitadas.

Con las necesidades determinadas, y previamente inventariado el personal del banco, el encargado del área personal deberá planificar los siguientes aspectos:

a.- Características de los puestos:

- Educación requerida.
- Experiencia previa requerida.
- Condiciones personales.

(10) MARISTANY, Jaime: *Empleo y desarrollo de Personal*. Ed. Contabilidad Moderna, 1973, pág. 151.

b.- Localización de candidatos:

- Dentro del banco.
- En otras entidades.
- En institutos educacionales.
- En archivo de solicitudes.
- En otras fuentes.

c.- Medios de contacto:

- Presentación espontánea.
- Presentación por empleados o consejeros del banco.
- Por relaciones institucionales.
- Avisos en los medios de difusión.
- Agencias de colocación y selección de personal.

d.- Selección de personal:

- Entrevistas.
- Pruebas, tests o exámenes.
- Evaluación de antecedentes.

En esta última instancia, ya decisoria para la incorporación o rechazo de candidatos, además del encargado de personal, otros funcionarios superiores deberán prestar su acuerdo a las resoluciones.

En la figura 1 se desarrolla un diagrama de flujo del procedimiento de selección de personal, en el que se indican los responsables para cada etapa de la secuencia.

5.2. Capacitación de personal:

Un programa anual de capacitación de personal, deberá comprender tanto los aspectos técnicos como los doctrinarios cooperativos.

Puede ser desarrollado mediante cursos intensivos, seminarios, conferencias, convenciones, reuniones con funcionario o consejeros, etc.

Los cursos pueden ser dictados por medios externos –IDELCOOP, universidades, organismos o nucleamientos profesionales, empresas proveedoras, organismos estatales, etc., o por medios internos tales como funcionarios, consejeros o asesores.

Deberán tenerse en cuenta las diferencias de nivel de conocimientos, originadas en:

- Experiencia en el Banco.
- Experiencia en otras entidades.
- Estudios cursados.
- Asistencia a cursos específicos.
- Condiciones personales para el aprendizaje.

A diferencia de la incorporación de personal, todas las actividades educativas deben ser aprobadas por el Consejo de Administración, con el asesoramiento de la Comisión de Educación y del Secretario de Educación Cooperativa.

De la misma manera, la evaluación final del programa, deberá ser realizada por los órganos superiores de la administración.

El diagrama de flujo del proceso de educación y capacitación , resulta ilustrativo para determinar cada etapa y los responsables de la misma.

5.3. Conclusiones:

Las sugerencias expuestas en 5.1. y 5.2. pretenden ser un punto de partida para este tema relacionado con el capital humano de los bancos cooperativos.

El área de personal, además de las tareas puramente administrativas y del sector, y de asesorar a los órganos superiores en los temas ya mencionados –incorporación y capacitación del personal- debe hacerlo también en los siguientes aspectos:

- Política de remuneraciones.
- Servicios al personal.
- Motivación del personal.
- Relación con el sindicato.
- Relaciones con el personal.

La responsabilidad primaria a asumir por el Area de Personal sobre los puntos señalados, hace necesaria una buena estructura del sector.

Esa estructura permitirá a los bancos un constante mejoramiento de sus cuadros de personal. La misma debe, además de gestionar la incorporación y desarrollo de funcionarios, asegurar su permanencia dentro de la entidad.

Las dificultades para conseguir estos propósitos se acreditan debido a que, no sólo en materia comercial, el mercado financiero presenta una competencia muy aguda. También en la búsqueda de personal se da la misma competencia. Semanalmente aparecen en los periódicos cientos de avisos destinados al personal de la actividad financiera. En ellos se ofrecen remuneraciones y perspectivas de desarrollo profesional y personal para los candidatos.

Al mismo tiempo, las entidades capacitan y desarrollan a su propio personal. Ello es posible constatarlo observando los múltiples avisos en la prensa.

Los bancos cooperativos, además de requerir el mismo tipo de capacitación y experiencia que el resto de las entidades financieras comerciales, necesitan funcionarios comprensivos de los principios solidario y participativos del cooperativismo de crédito. Se reitera entonces que todo programa conducente al aumento cuantitativo y cualitativo del elemento humano, debe tender hacia ambos aspectos; capacitación técnica e identificación con los objetivos cooperativos.

La aplicación de una adecuada política de recursos humanos permitirá al Banco conseguir:

- a. Minimizar los problemas de conducción del personal.
- b. Aumentar la productividad (cantidad y calidad del trabajo).
- c. Prestar mejores servicios a los asociados.
- d. Afrontar en mejores condiciones la competencia en el mercado financiero.
- e. Cumplimentar efectivamente los principios de la cooperación.

Por lo tanto, para el Consejo de Administración pueda elaborar los planes y metas sobre los recursos humanos del Banco, con la asistencia de la Comisión y Secretario de Educación y del personal superior, resulta prioritaria la apoyatura técnica y administrativa del "Área de Personal". Su pronta estructuración permitirá avanzar en la resolución de los restantes problemas de la administración de los bancos cooperativos.

Diagrama de flujo del procedimiento de selección

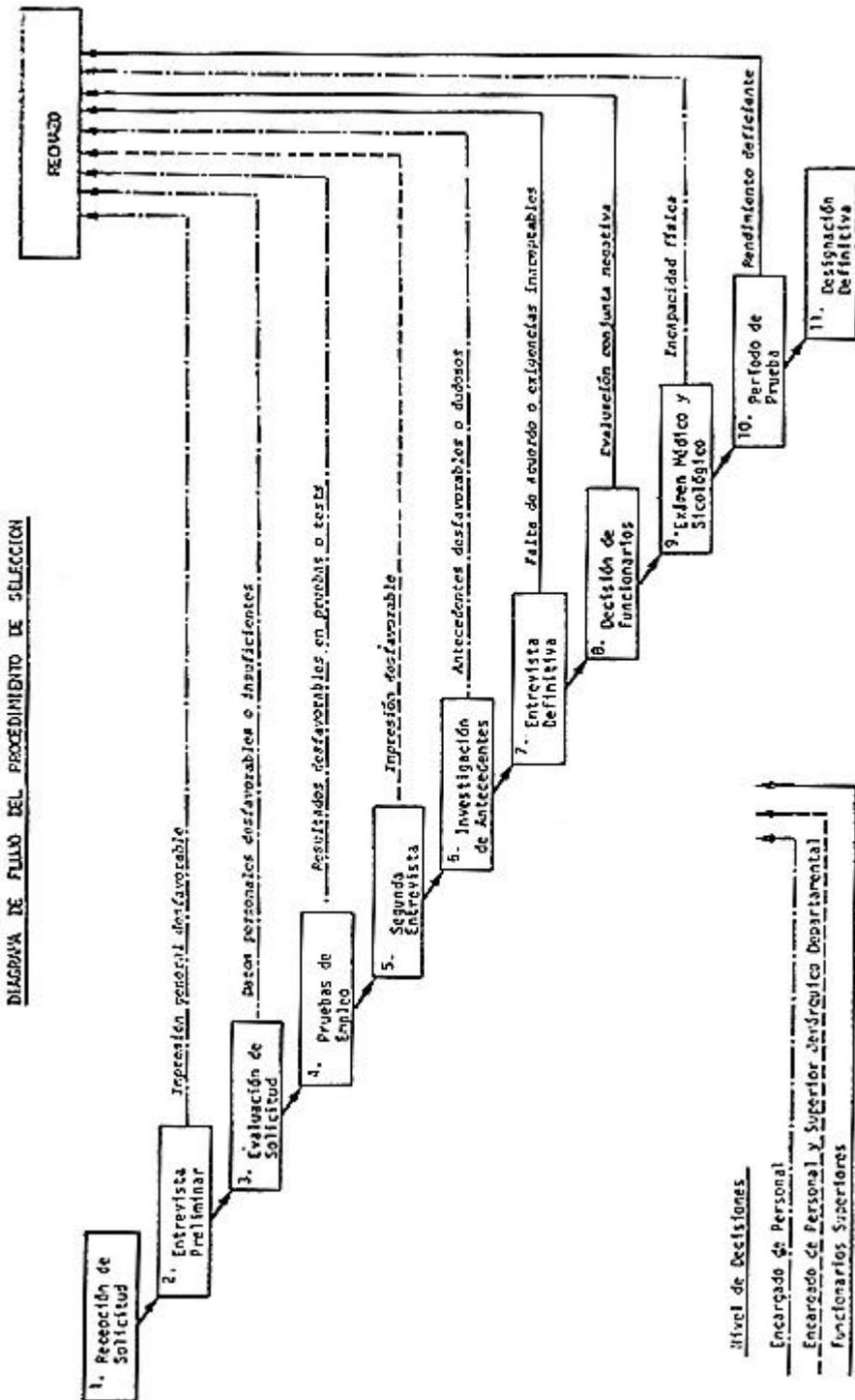
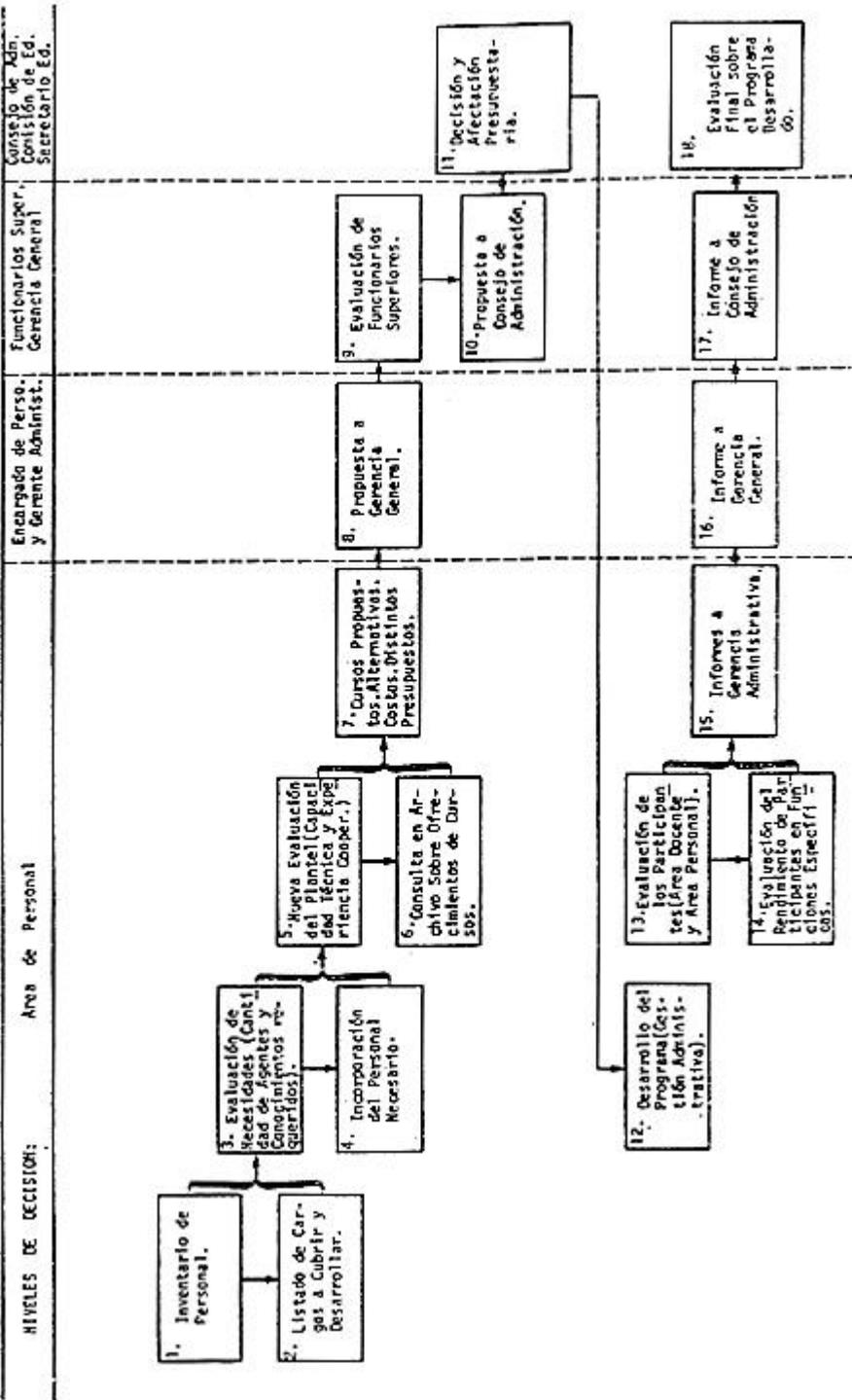


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE EDUCACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL



Anexo I

Del Estatuto Social

“Art. 75.- Son deberes y atribuciones del Consejo de Administración, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias de las entidades financieras y cooperativas:...b.- Designar el gerente y demás empleados necesarios, señalar sus deberes y atribuciones, fijar las remuneraciones, exigirles las garantías que crea convenientes, suspenderlos y despedirlos;...”

“Art. 62.- Los consejeros designados en virtud de lo establecido en el art. 61 para ejercer la administración de las sucursales , serán los encargados de: ...b.- Proponer al Consejo de Administración la designación y /o cesantía del gerente, funcionarios y demás empleados de la sucursal;...”

“Art. 83.- Son deberes y atribuciones del secretario de educación cooperativa: proponer al Consejo de Administración la realización de actos culturales, organizar conferencias, reuniones y cursos de enseñanza para difundir los principios y métodos de la cooperación, para propender al perfeccionamiento y capacitación de directivos, funcionarios, empleados y asociados. Será el encargado de la biblioteca de la institución”.

Anexo II

Del manual de estructura y funciones de Casa Central

“2.1.1. Consejo de Administración

2.1.1.0. Constituye el órgano directivo de mayor nivel de decisión, que tiene a su cargo la administración y desarrollo, de modo que se de cumplimiento a los objetivos del Banco”.

2.1.1.1. Tiene las atribuciones y deberes que determina la Ley 20.337, en sus artículos 68 y 74 (Anexo 3.2.) y el Estatuto en su artículo 75 (Anexo 3.3.), y además las siguientes:

.....

q) Trata el ingreso, traslado, ascenso y bajas del personal, fijando la remuneración del mismo y de los profesionales que actúan al servicio del Banco”.

.....

t) Designa a los funcionarios que representen al Banco en todo acto, curso, etc. que se realice y para el que se considere, por el carácter del mismo, necesaria su participación. Otorga becas de estudio, capacitación o especialización al personal, requiriendo para ello la colaboración de la sección Personal para su selección a través de la Gerencia General”;

“2.1.4.3. Comisión de Educación

2.1.4.3.1. Esta Comisión tiene las siguientes funciones:

.....

“c) Estudia y analiza las necesidades educativas y de formación, contemplando las características propias del sector al cual presta servicios el Banco”;

.....

“e) Promueve la integración de los distintos sectores componentes del Banco, organizando escuelas móviles, editando boletines, promoviendo trabajos de investigación grupal, etc., de tal manera que se logre el aporte de los participantes para la incorporación de nuevos conocimientos”;

“2.2.1. Gerencia General;

2.2.1.1. La Gerencia General tiene a su cargo el cumplimiento de las funciones que se indican a continuación:

“s) Está a su cargo la distribución, capacitación y análisis del desempeño del personal a su cargo, recibiendo las propuestas que, sobre la materia, lleguen de las distintas filiales a través de la Gerencia Administrativa, las que remitirá al Consejo de Administración a través de la Mesa Directiva”;

.....

“2.2.5.1. Gerencia Administrativa

.....

2.2.5.1.1. La Gerencia Administrativa tiene las siguientes funciones:

.....

“u) Analiza y propone a la Gerencia General, las rotaciones del personal en las distintas secciones y filiales entre sí, de éstas con Casa Central o viceversa, de manera de obtener una mayor eficiencia;

“v) Recibe de la Sección Personal los informes que realice la misma sobre ascensos, promociones y bajas del personal existente y los programas de calificación, para entregarlos a la Gerencia General, junto con su opinión;

“w) Recibe de la Sección Personal la escala de sueldos, elaborada según las categorías, responsabilidades y funciones de los integrantes del Banco, para ser propuesta al Consejo de Administración por intermedio de la Gerencia General, previo control y estudio de la misma;

“x) Recibe de la Sección Personal todos los estudios realizados por la misma referidos al desempeño y cumplimiento de tareas para ser elevados a la Gerencia General acompañados de su opinión;

“y) Recibe de la Sección Personal las propuestas de ingreso, las estudia y eleva a Gerencia General; aprobada la propuesta por quien corresponda, controla el cumplimiento de la misma;

“z) Recibe anualmente de la Sección Personal el presupuesto de gastos relacionados con los agentes del Banco”;

.....

“2.2.5.4.1. Personal

2.2.5.4.1.0. Es responsable del ingreso, calificación, remuneración, capacitación y control del personal, y las relaciones con el mismo y los organismos gremiales, previsionales y otros que regulen las relaciones laborales”.

2.2.5.4.1.1. La sección Personal tiene las siguientes funciones:

.....

“b) Atiende las consultas que le sean formuladas, inherentes a sus funciones y clarifica las dudas que puedan presentarse sobre las políticas y disposiciones laborales vigentes;

“c) Es el responsable de las relaciones laborales con el personal y sus órganos representativos (Comisión Interna, delegados, sindicato, etc.) y los organismos previsionales;

“d) Tiene a su cargo el trámite de ingreso del Personal al Banco. Cuando el mismo sea destinado a las filiales, previamente analiza las propuestas que recibe de las mismas y controla que los aspirantes cumplan con los requisitos legales y formales necesarios para su propuesta a Gerencia Administrativa;

.....

f) Atiende todo lo relativo a la asistencia social del personal del Banco;

.....

h) Tramita ante Gerencia Administrativa el ascenso, promoción y baja del personal existente y desarrolla programas de calificación que permitan estimular el buen cumplimiento de los deberes y responsabilidades asignadas a los diferentes cargos;

.....

k) Recibe de las filiales, por intermedio de las Gerencias, selecciona y propone a Gerencia Administrativa el personal que participará en becas de estudio, cursos de capacitación, conferencias, etc., y se encarga de efectivizar las medidas pertinentes, cuando el Consejo de Administración apruebe dichas propuestas”;

Bibliografía recomendada

CHRUDEN & SHERMAN. Administración de Personal. CECSA, 1974.

EGUIA VILLASEÑOR, Florencia. Dificultades en la Formación de Gerentes de Cooperativas. En: Revista del Instituto de la Cooperación, Rosario, año 5 (1978), N° 3/4.

MARISTANY, Jaime. Empleo y Desarrollo de Personal. Contabilidad Moderna, 1973.

MARISTANY, Jaime. Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones. Contabilidad Moderna, 1973.

PERED, Vicente L. Administración: Pasado, Presente y Futuro. Ed. Macchi, 1975.

ROJAS MOLINA, Ricardo. La Conducción de las Entidades Cooperativas y los Principios de la Cooperación. En: Revista del Instituto de la Cooperación, Rosario, año 1 (1974), N° 3.

ROJAS MOLINA, Ricardo. La Gestión en las Cooperativas. Cuadernos del Instituto de la Cooperación, Rosario, 1978.