



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA



Idónea Comunicación de Resultados:

***“Análisis de la gestión en una pequeña organización
cooperativa de la Ciudad de México”***

Presenta: Eric Eduardo Bravo Gutiérrez

Maestría en Estudios Organizacionales

Sede Iztapalapa

Director de tesis: Dr. Arturo Hernández Magallón

Ciudad de México

Vo. Bo.

Vo. Bo.

19 de noviembre de 2019

Arturo Hernández Magallón

23/09/20

Dra. María Teresa Magallón Diez
Coordinadora del Posgrado en
Estudios Organizacionales

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su incondicional amor y apoyo; su fuerza y valentía. A mi padre y mis hermanos; en especial a Ana, por alentarme y apoyarme siempre en mi desarrollo profesional.

A mi asesor, el Dr. Arturo Hernández Magallón, por sus valiosos consejos, sabiduría; su riguroso trabajo y perspectiva, los cuales orientaron y posibilitaron este trabajo y una mejor formación de mí, como persona y profesionista.

A Mariela, por haber estado durante esta etapa de crecimiento.

A la Cooperativa “Manantiales”, por su disposición para permitirme llevar a cabo la investigación y aprender a su lado, en la posibilidad de avistar *otras formas*.

A la Coordinación del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa; a la Dra. Teresa Magallón Diez, al Dr. Guillermo Ramírez, a Rosalba y a Alejandra. A mis profesores de quienes aprendí bastante -especialmente: Dr. Óscar Lozano, Dr. Ayuzabet de la Rosa, Dr. Antonio Barba, Dra. Rosa Arciniega; Dr. Jesús Manuel Ramos.

A mis lectores y asesores de esta Idónea Comunicación de Resultados: Dr. Jesús Manuel Ramos García y Dr. Germán Vargas Larios.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por impulsar mi formación.

A las amistades que llegaron con este posgrado y mi estancia en Ciudad de México, en especial: Idalia, Magali, Thalía, Emilio, Alfre, Samy, Shaí, Farid, Sra. Angélica.

Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN.....	6
Representatividad y particularidades de las cooperativas en México	6
Las exigencias del contexto capitalista	10
La problemática de la naturaleza cooperativa.....	12
Estructura del documento.....	16
CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES COOPERATIVAS Y SU CONTEXTO MEXICANO.....	19
1.1 Las cooperativas como organizaciones. Definición e insuficiencias descriptivas	19
1.1.1 Principios y valores de acción cooperativistas	24
1.1.2 Diferencias con otros tipos de organización.....	25
1.1.3 Insuficiencias descriptivas de las cooperativas	29
1.2 Bases del cooperativismo	31
1.2.1 La economía social y solidaria	31
1.2.2 Algunos antecedentes históricos del cooperativismo en México	36
1.3 Algunos elementos del contexto mexicano cooperativista.....	37
1.3.1 Limitado reconocimiento social e institucional.....	37
1.3.2 Problemáticas en las capacidades internas de gestión de las cooperativas.....	41
1.3.3 Problemáticas asociadas a la naturaleza de las cooperativas.....	42
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS	44
2.1 Preámbulo: administración, gerencia, dirección, gestión.....	44
2.2 Perspectiva funcionalista de la gestión	47
2.3 Perspectivas críticas y humanistas de la gestión	56
2.4 La gestión cooperativista	60
a) Enfoque de gobernanza cooperativista.....	61
b) Enfoque de la autogestión	63
2.5 Elementos para el análisis de la gestión desde una perspectiva organizacional	65
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 Otras aproximaciones a las organizaciones cooperativas y a la gestión.....	73
3.2 Estrategia metodológica de la investigación	79
a) Fase de selección del caso y diseño metodológico.....	79
b) Fase de impregnación	84
c) Fase de generación de información	84
d) Fase de análisis de la información	86
e) Fase de resultados	87

3.3	Dispositivo de análisis de la gestión en las organizaciones cooperativas	87
3.4	Presentación del caso: La cooperativa Manantiales	93
	<i>Etapa de agrupación e inicio del proyecto.....</i>	<i>96</i>
	<i>Etapa de constitución legal y fortalecimiento del proyecto</i>	<i>96</i>
	<i>Etapa de desarrollo del proyecto cultural</i>	<i>97</i>
	<i>Etapa de desarrollo del proyecto económico.....</i>	<i>98</i>
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO		100
4.1	Manifestación de la autoridad	100
4.2	Orientación de la finalidad económica.....	106
4.3	Orientación del desempeño	109
4.4	Valores principales asumidos	113
4.5	Procesos decisorios.....	118
4.6	División del trabajo.....	124
4.7	Tipo de control y regulación social	129
4.8	Naturaleza y formas del involucramiento	135
4.9	Tipo de coordinación y comunicación	140
	<i>SÍNTESIS DEL MODELO</i>	<i>143</i>
CONCLUSIONES		146
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....		152
ANEXO 1. Guía de entrevistas semiestructuradas.....		160

INTRODUCCIÓN. CONTEXTUALIZACIÓN Y PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN

Representatividad y particularidades de las cooperativas en México

Las cooperativas en México representan un tipo de organización cuya prevalencia y sobrevivencia es mínima, si las miramos en términos numéricos. Pues, de acuerdo con cifras del *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*¹ (INEGI, 2018), apenas se registra una cifra equivalente al 0.04% de ellas², con respecto al total de más de cinco millones de unidades económicas que dicho registro contempla. Se trata de organizaciones que se contabilizan en miles para todo el país, mientras que existe una cantidad millonaria de otros tipos de formas productivas.

Si bien, en el cooperativismo mexicano existe la presencia de casos representativos, es decir, de empresas cooperativas que han logrado su sobrevivencia y crecimiento en el largo plazo, éstos son la excepción antes que la norma. En realidad, se estima que un aproximado de 85% de este tipo de organizaciones³ alcanza una plantilla de personal de quince personas como máximo (INAES, 2017:13), lo que implica que se trata de organizaciones micro y pequeñas, cuya tendencia no se orienta hacia el crecimiento —por lo menos, en términos de su personal ocupado— sino más bien hacia otros objetivos, cuya identificación se vuelve necesaria. Esto último, en tanto que podría contribuir a explicar los porqués de la poca prevalencia de las cooperativas en el amplio espectro de formas de organización productivas.

En tal sentido, el conocimiento respecto de qué sucede alrededor de las organizaciones cooperativas en México, aun con su limitada presencia, representa una

¹ Es la herramienta que ofrece “los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de más de 5 millones de unidades económicas activas en el territorio nacional”. Se consultaron los datos referidos a la duodécima edición (correspondientes a 2018), el día 13 de febrero de 2019, en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

² La cifra resultó de la búsqueda de la palabra ‘cooperativa’ en el DENUE en línea, a fin de que el registro devolviera la cantidad de unidades económicas que tienen tal denominación, a partir de su categoría de ‘Razón social’ con la que se clasifica la información. Así, las cifras deben interpretarse a la luz de las consideraciones metodológicas con las que dicho registro se hizo, considerando, aquí, que son indicativas, antes que definitivas.

³ Vale aclarar que el porcentaje es referido al total de los denominados *Organismos del Sector Social de la Economía* (OSSE), entre los que se incluyen otras formas de organización como los ejidos y comunidades, aunque la cuantificación la consideramos representativa en tanto que el 80% de los OSSE son cooperativas (INAES, 2017:53).

tarea pendiente, en tanto que implica el acercamiento a un pequeño sector que, a pesar de ser mínimo, prevalece; a pesar de no crecer en términos de personal ocupado, se mantiene como una opción para organizar la participación económica y social de algunas personas.

De igual manera, dado el tamaño que alcanzan en términos del personal que ocupan, es posible que compartan algunas de las problemáticas del denominado sector de las micro, pequeñas y medianas organizaciones (MIPYMO)⁴, por lo que conocer sobre la especificidad de las cooperativas con respecto a este sector más amplio, también se vuelve necesario, a fin de conocer los elementos que las diferencian y aquellos otros que comparten. Principalmente, porque dentro del campo tan amplio de las MIPYMO, es común que sus problemáticas se perciban como homogéneas y que predomine una perspectiva económica-racionalizadora de las mismas, ante lo cual, resulta necesario abordar tanto la complejidad como la especificidad de cada tipo de organización (De la Rosa, Montoya, y Pomar, 2009), tal como se aboga en este caso, para las cooperativas.

Por lo que el abordaje de las cooperativas, desde su especificidad y complejidad organizacional, es relevante, en términos de que permitiría conocer las dimensiones que suelen ser omitidas desde la perspectiva productiva-económica convencional con la que se abordan las MIPYMO, así como identificar sus elementos característicos distintivos que las vuelven un tipo de organización particular. Por ejemplo, convendría conocer, tal como sugieren De la Rosa, Rivera y Marín (2015) para las MIPYMO, variables como la propiedad (si es de tipo familiar o no), el grado de madurez organizacional (relativo al autoempleo o a la consolidación), o bien, sus estrategias organizacionales (según se orienten a la supervivencia o a la expansión). Variables que pueden y deben ser consideradas —además de otras— para conocer sobre la especificidad que las cooperativas presentan, a fin de identificar de mejor manera sus problemáticas organizacionales tanto como sus aspectos compartidos con las referidas MIPYMO.

⁴ Hablamos de MIPYMO y no de MIPYME (micro, pequeñas y medianas *empresas*), en tanto que, desde los estudios organizacionales, se aborda a las organizaciones más allá de su dimensión productiva y económica, como entes complejos en los que la dimensión económica es sólo una de muchas otras facetas que pueden y deben ser abordadas, al considerarlas como objetos de investigación (De la Rosa, 2004; De la Rosa, Rivera, y Marín, 2015).

En este sentido, resulta conveniente mencionar algunas problemáticas que el sector de las MIPYME⁵ enfrenta y que, dada su pertenencia al mismo, podemos presuponer como también propios de la mayoría de cooperativas. Con ello, no se pretende indicar que las cooperativas presentan, con exactitud, el mismo tipo de problemáticas del resto de MIPYME, sino sólo referir cuestiones propias de un contexto general que es adverso y que es posible que compartan en alguna medida⁶.

En comparación con las grandes empresas, las MIPYME:

- 1) Ofrecen menores remuneraciones, a pesar de que emplean al 99% de la fuerza de trabajo;
- 2) Perciben menores ingresos;
- 3) Acceden en menor medida al financiamiento (siendo desconfiadas de los bancos y/o considerando que sus créditos son caros);
- 4) Son menos productivas;

A menor tamaño (cantidad de personas que emplean):

- 5) Tienen menor longevidad;
- 6) Tienden, en menor medida, a usar equipos de cómputo e internet;
- 7) Ofrecen menor capacitación;
- 8) Tienen menor capacidad de respuesta ante los problemas productivos;
- 9) Tienden a no implementar mediciones de desempeño;
- 10) Conocen poco sobre los programas gubernamentales de fomento.

En general, las MIPYMES:

- 11) Reconocen la necesidad de crecer;

⁵ En este punto en particular sí hablamos de MIPYME, dado el origen y naturaleza de la información presentada, como tal, bajo esta categoría. Dado lo anterior, debe aclararse que son problemáticas planteadas desde una óptica de productividad económica (propias del discurso predominante que existe de las MIPYMO, según señalan De la Rosa, 2004; De la Rosa et al., 2015) además de que, las fuentes tomadas como base, consideran sólo los establecimientos fijos (ubicados en un inmueble), por lo que los datos deben ser considerados a la luz de las cuestiones metodológicas de dichas fuentes (INEGI, 2014a; 2014b; 2015).

⁶ Vale la pena recordar que las cooperativas también son empresas, cuestión que se abordará más adelante en el capítulo primero.

- 12) Sólo el 1.5% es beneficiaria de los programas gubernamentales de fomento al sector;
- 13) Más del 90% no se incorporan a cadenas de valor productivas.

(INEGI, 2014a; 2014b; 2015; 2016)

Aunado a lo anterior, valdría también la pena establecer una diferenciación en el abordaje de las cooperativas al considerarlas en su orientación, ya que, jurídicamente hablando y para el caso mexicano, existen tres categorías de cooperativas según su finalidad: las de ahorro y préstamo, las de [auto]consumo de bienes y/o servicios y las de producción de bienes y/o servicios (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994: Art. 21). Esta diferencia en la orientación que pueden tener las cooperativas determina en gran medida las dinámicas organizacionales en que cada una derivará, principalmente porque su tratamiento y exigencias jurídicas son específicas⁷, lo que plantea un contexto de acción y un ambiente diverso según el tipo de cooperativa de que se trate.

También resulta relevante la cuestión del contexto económico existente en México, el cual, a la luz de la cantidad de cooperativas existentes en él, no parece propiciarles una destacada participación como formas de organización y de producción. Esto considerando que, si el 99% de los establecimientos en México corresponde a micro y pequeñas empresas (INEGI, 2014b:13), significa que, aunque el referido contexto económico genere, en su mayoría, este tipo de organizaciones, la forma de operación o funcionamiento predominantemente elegida⁸ no la constituye la cooperativa, evidentemente. Por lo que identificar las problemáticas de organización de modalidad cooperativa⁹ resulta necesario para comprender su escasa presencia.

⁷ Por ejemplo, para las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo existe legislación específica para regular su operación, que es la *Ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo*, publicada en 2009.

⁸ En términos de la figura legal que se elige.

⁹ En el sentido de la figura jurídica que adoptan las organizaciones, no en su dimensión práctica o de lo que significa la cooperación.

Las exigencias del contexto capitalista

Debemos recordar que el modelo de economía neoliberal es el que ha determinado, en gran medida, la configuración actual de la sociedad mexicana, por lo que las acciones colectivas, incluyendo las organizadas, se ven condicionadas a la reproducción de las lógicas de dicho modelo. Es decir, si en el neoliberalismo los fines del libre mercado son los que marcan la pauta para la configuración social, entonces las organizaciones emanadas en este contexto han de responder de manera satisfactoria a sus condicionamientos, si es que pretenden prolongar su sobrevivencia. Así, las lógicas del mercado, orientadas a reproducir el capital, como premisa representativa del modelo neoliberal, se trasladan a las organizaciones, proyectándose en sus dinámicas organizacionales, a través de mecanismos institucionalizados de la acción¹⁰.

La reproducción de las lógicas del mercado es asimilada al interior de las dinámicas y procesos organizacionales a través de referentes institucionales, de los cuales, el principal es el de la empresa (Montaño, Desempeño asociativo. El dilema de los modelos organizacionales, 2010). Es decir, el referente de la empresa se convierte en el modelo organizacional por excelencia para satisfacer las lógicas del mercado, en tanto que promueve la racionalidad económica, dando materialidad a la reproducción y acumulación del capital, al interior de la organización.

De acuerdo con Montaño (2010), otros referentes institucionales se encuentran presentes en las dinámicas organizacionales, como el del Estado, que tiene que ver con los valores de la vida pública. De manera que distintos referentes (no siendo los únicos) se articulan simultáneamente en la vida de la organización, pero alineándose y ajustándose al de la empresa y sus valores de eficiencia y productividad. La simultaneidad de los diferentes referentes institucionales, pueden producir conflicto en la identidad de la organización, aunque no por ello atrofian su funcionamiento; una hibridación o adaptación de los referentes resulta constitutiva de su desempeño, de acuerdo con el referido autor.

¹⁰ Por ejemplo, a través de los procesos isomórficos miméticos, normativos y coercitivos de la acción organizada (DiMaggio y Powell, 1999).

Es en tal contexto institucionalizado de la racionalidad económica en el que las cooperativas aparecen como organizaciones que, además de responder a las exigencias impuestas del mercado (ser rentables, a través de la productividad y eficiencia racionalizadas), también deben responder a los compromisos o reivindicaciones sociales con las que se identifican, así como a su naturaleza cooperativa distintiva.

A este último respecto, conviene identificar un par de definiciones sobre las cooperativas, que permitan comprender las características que estas organizaciones poseen o buscan poseer, a fin concretar tal identidad. Para García, (2002):

“Las cooperativas son sociedades personalistas, con capital y número de socios variable, que se constituyen por iniciativa de personas que, con una necesidad común, ponen en marcha una actividad económica, con la participación de sus socios, no orientada al mercado sino a la satisfacción de dicha necesidad. (pág. 28)

Mientras que una definición, para el caso mexicano, las distingue como:

“La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.” (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994: Art. 2)

De manera que a los condicionantes institucionales (el referente empresarial), así como a las exigencias del mercado (productividad y rentabilidad), se suman el conjunto de características que buscan adoptar estas organizaciones (identidad), pues implican el desarrollo de procesos de organización distintivos, apegados a todas ellas. De acuerdo con las definiciones, se requiere el desarrollo de procesos colectivos de gestión, lo cual implica dificultades respecto del imperativo de eficiencia y productividad, toda vez que la toma de decisiones colectiva es más compleja que una individualizada.

Asimismo, se requiere de la incorporación de principios o valores de acción a la dinámica organizacional, como la solidaridad y ayuda mutua, que implican también dificultades, al momento de confrontarse con la naturaleza de las estrategias de acción individuales, mismas que conllevan una distribución diferenciada del poder en el contexto de la organización (Crozier y Friedberg, 1990).

No sólo estos dos choques entre racionalidades (rentabilidad versus solidaridad) se encuentran presentes en la naturaleza de las cooperativas, no obstante que es necesario reconocerlas a través del análisis empírico, a fin de su identificación en las prácticas y dinámicas organizacionales. Así, tenemos que preguntarnos sobre la manera en que este tipo de organizaciones desarrollan los procesos y dinámicas necesarias que les permiten dar cumplimiento a las diversas condicionantes que se les imponen, pero que a la vez las definen y posibilitan su sostenimiento como proyectos de organización. Se trata de cuestionamientos que abordan directamente al funcionamiento de este tipo de organizaciones: ¿cómo responden las cooperativas frente a los condicionamientos – internos y externos– circundantes, a los que se exponen?, que es la pregunta general sobre la cual trata esta investigación.

La problemática de la naturaleza cooperativa

De acuerdo con lo que se ha presentado hasta aquí, las cooperativas constituyen organizaciones con una problemática organizacional que se deriva de sus condicionamientos institucionales externos (la necesidad de ser rentables, para responder a las lógicas del mercado), así como de los condicionamientos identitarios internos (derivados de la asunción de la identidad cooperativa). De manera que, en su funcionamiento y dinámica organizacionales, precisan de encontrar los arreglos necesarios y suficientes para responder de manera satisfactoria a tal encuentro de condicionamientos, si es que lo que se busca es la sostenibilidad continua del proyecto; es decir, la sobrevivencia y permanencia de la organización.

Se plantea la noción de *arreglos*, en el sentido de que las organizaciones, en lo que concierne a su funcionamiento, parten de relaciones entre una multiplicidad de elementos que se ordenan o estructuran para dar cumplimiento a sus diversos objetivos. Y, en tal sentido, estos arreglos han de ser necesarios, en tanto que, sin su establecimiento, el proyecto identitario pretendido de la organización no podría ser realizado; y suficientes, en tanto que, si no logran niveles de satisfacción mínimos para los actores involucrados con la organización, igualmente el proyecto no se ajustará a la identidad buscada.

Así, ante la problemática de la organización cooperativa, surgen diversas dudas respecto de la manera en que ella llega o puede llegar a tales arreglos, que le permitan dar estabilidad a su proyecto en el tiempo, es decir, que permitan la sustentación de una dinámica organizacional continua. Por ejemplo: ¿cómo alcanza la organización la rentabilidad económica necesaria para satisfacer las necesidades de sus integrantes, considerando que éstas –dada la identidad cooperativa buscada– van más allá de la mera remuneración económica?; ¿cómo establecen procesos eficientes, que no supriman la individualidad que se busca para los integrantes?; ¿cómo se satisface una división de tareas sin que los cotos de poder se consideren injustos o desiguales entre los integrantes?; ¿cómo se pone en práctica la democracia y, al mismo tiempo, se resuelven las necesidades de productividad?; ¿cómo se solventa el requerimiento (identitario) de participar en la resolución de problemáticas sociales, sin comprometer los recursos escasos de la organización, o bien, haciendo a un lado posibles aspiraciones individuales internas?; entre otras.

Estas cuestiones representan problemáticas de orden práctico, es decir, que se ubican en una dimensión concerniente a los arreglos funcionales para la organización y que, en tal sentido, estos arreglos permiten o habrán de permitir la operatividad o funcionalidad de la dinámica organizacional. Aunque, al hablar de funcional, no se está refiriendo solamente a los arreglos que sirvan directa y exclusivamente a los integrantes de la organización, o a los objetivos formales de esta, sino también y principalmente, se hace referencia a la funcionalidad con la que la totalidad de arreglos sostienen a la organización en sí misma; tanto a su proyecto (formal e informal), como a los objetivos múltiples de sus actores, y que producen una dinámica organizacional particular orientada a una multiplicidad de objetivos, los cuales rebasan los ámbitos de acción individual de los participantes.

De manera que, para los efectos de esta investigación, el concepto que se considera que ofrece la posibilidad de contar con una explicación de dichos arreglos, de su naturaleza y trascendencia para la organización por analizar, es el de la *gestión*. Esto obedece a que tal concepto, refiere al conjunto de soluciones, en el sentido de *arreglos prácticos o concretos*, entre los diferentes elementos de la organización, que posibilitan

tanto la generación y el mantenimiento de su dinámica organizacional, así como la descripción de su naturaleza.

Se considera la gestión en tanto que implica un fenómeno de naturaleza netamente organizacional, es decir, tiene fundamento en tanto existe acción organizada¹¹, y a su vez, esta tiene como esencia el cumplimiento de objetivos deliberados por una colectividad (Etzioni, 1979), cuya acción se articula y coordina mediante distintos mecanismos y procesos. La gestión, en tal sentido, tiene su esencia a partir de, por un lado, la existencia de objetivos (indistintos, formales e informales, y para la diversidad de actores involucrados), que se logran sólo a través de la acción organizada y, por otro lado, a partir del entrelazamiento e involucramiento necesarios entre los distintos roles que los participantes cumplen para satisfacer aquellos objetivos.

“el término gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza, una estructura organizativa, una serie de prácticas administrativas, un sistema de representación y un modelo de personalidad. (...) la gestión es uno de los elementos característicos de nuestra sociedad”. (Aubert y De Gaulejac, 1993:23-24).

Así, si lo que se busca es comprender los porqués de una realidad organizacional en particular –en este caso, de una organización cooperativa–, la investigación puede orientarse hacia los *arreglos prácticos o concretos*; hacia las *situaciones y relaciones específicas y características*, de manera que se posibilite la descripción de su naturaleza. En tal sentido, si lo que se plantea es el análisis de la gestión de una cooperativa, la finalidad será conocer sobre su naturaleza misma como organización, antes que cualquier otro aspecto: “el estudio de los fenómenos administrativos, en tanto fenómenos de carácter organizacional, aportan a la comprensión de la complejidad de las organizaciones.” (Espinosa y De la Rosa, 2017:42)

Además, si lo que se estudia con el análisis de la gestión son los arreglos prácticos que dan cuenta de la organización en sí, las variables de las que habría de partir tal análisis podrán ser, entonces, aquellas que presentan mayor representatividad en la dinámica de la organización, es decir, que presenten la menor ambigüedad posible en

¹¹ Simón (1964) planteó que el estudio de las organizaciones pasa por su naturaleza administrativa, es decir, que su funcionamiento es orientado o conducido, así como jerarquizado.

cuanto a su identificación y que a la vez, tengan relevancia y carácter organizacional. Esto último permitiría descartar aquellos elementos que escapan del contexto organizacional en cuestión, independientemente de que sus miembros los identifiquen como relevantes; se toma la realidad organizacional como la que da sentido a la gestión, –en consecuencia– en un sentido organizacional.

A partir de lo expuesto hasta aquí, es posible aclarar el objetivo general que persigue la investigación, a fin de presentar las intenciones que presenta este estudio sobre la gestión de las cooperativas de producción –partiendo de puntualizar la problemática de investigación identificada y las preguntas de investigación consecuentes.

Problemática de investigación identificada:

Las cooperativas conforman tipos de organización que se presentan como frágiles y con poca presencia en el contexto de economía neoliberal, al cual deben responder de manera satisfactoria. Aunado a ello, también deben procurar el mantenimiento de su identidad como organizaciones solidarias y de carácter colectivo.

Preguntas de investigación:

- 1. ¿Qué arreglos funcionales desarrolla la organización para mantenerse y sobrevivir como proyecto, y que dan cuenta de su dinámica?*
- 2. ¿Cómo responden las cooperativas frente a los condicionamientos–internos y externos– circundantes, a los que se exponen?*

Objetivo de investigación:

Reconocer las características de la gestión de una cooperativa de producción, a partir de la metodología del estudio de caso y desde una perspectiva de los estudios organizacionales, que permita dar cuenta de: su funcionamiento, así como de la manera en que la organización responde a los condicionamientos internos y externos.

Estructura del documento

A partir de presentar la problemática que se abordará en esta investigación, corresponde la identificación y presentación de las temáticas y asuntos que se tratarán en cada capítulo, a fin de orientar la lectura y comprender la estructura del documento.

En tal sentido, en el primer capítulo se aborda la discusión e identificación de las cooperativas como un tipo de organización cuyas características son distintivas. Para ello se describen las principales características que pueden ser encontradas en las definiciones formales convencionales, las cuales dan cuenta de lo que hemos denominado el discurso identitario cooperativista. La finalidad de este capítulo es, entonces, la identificación de las cooperativas como tipos de organizaciones con características lo suficientemente particulares para su distinción respecto de otro tipo de organizaciones.

Dentro del mismo capítulo se realiza una contextualización de las bases del cooperativismo, por un lado, a partir de su relación con el movimiento de la Economía Social y Solidaria, y por otro, a partir de su vinculación con elementos de la problemática de estas organizaciones desde el caso mexicano. Se espera que esta aproximación a la problemática de las organizaciones cooperativas mexicanas establezca las bases y justifique la necesidad del abordaje de sus formas o modelos de gestión.

Posteriormente, el segundo capítulo aborda el marco teórico de referencia para dar cuenta de las principales perspectivas de la gestión. Allí, se presentan las características y orientaciones, por un lado, de la perspectiva funcionalista, la cual implica un énfasis en el *desempeño productivo* de las organizaciones; y, por otro lado, las corrientes que resultan críticas a la anterior, partiendo de integrar una mirada humanista y los cuestionamientos filosóficos de la Teoría Crítica al análisis de la gestión. De manera que se presentan las dos posturas más relevantes en cuando al tema de la gestión.

Este mismo capítulo incorpora un planteamiento específico sobre la gestión cooperativista, a partir de lo que se suele denominar la *autogestión*, la cual constituye una propuesta genérica sobre el funcionamiento de las relaciones en una cooperativa, a partir de determinados principios y corrientes ideológicas particulares. En esta sección se identifica que la propuesta carece de integrar planteamientos desde una perspectiva

organizacional, por lo que se justifica la necesidad de aproximaciones empíricas a estas propuestas de gestión.

El capítulo culmina con una síntesis de planteamientos derivados del campo de los Estudios Organizacionales para comprender la mirada que desde esta investigación se postula. De manera que se posibilite integrar algunos de los aspectos planteados, desde las diferentes perspectivas, al análisis específico que se realizó para la investigación.

Posteriormente se presenta el capítulo tercero, relativo a los planteamientos metodológicos que sustentan la investigación. Dentro de éste se realiza una descripción de otras aproximaciones a las organizaciones cooperativas, con la finalidad de identificar cuáles han sido los enfoques y problemáticas abordados dentro del campo mismo de los estudios organizacionales mexicanos. A partir de esta revisión se pretende justificar la necesidad de continuar estudiando la gestión y los procesos concernientes a ésta misma, en las organizaciones cooperativas. También se describe el proceso seguido de la investigación, aclarando las posturas epistemológicas sobre las que la misma estuvo basada, remarcando que se trata de una investigación cualitativa a través de la metodología del *estudio de caso*.

Después se describe el dispositivo conceptual que orientó la investigación en campo, una vez que se tenía el acceso a la organización estudiada, a fin de establecer y delimitar las categorías de análisis sobre la gestión. Cabe señalar que, para esta delimitación categórica, se partió de las dimensiones de la gestión generadas en el segundo capítulo. Finalmente, se realiza una presentación del caso estudiado, a fin de introducir su características generales y concretas, con lo que se pretende contar con un panorama de la organización misma que posibilite la comprensión de los resultados de la investigación.

Enseguida se presenta el capítulo cuatro, en el cual se describen los resultados del estudio de caso, a partir de las variables desarrolladas en el dispositivo conceptual del apartado metodológico. Dentro de estos resultados se realiza la interpretación de las características de la gestión de la cooperativa estudiada, recurriendo a los aportes teóricos correspondientes de los estudios organizacionales, para ofrecer una mejor

comprensión. Finalmente se presenta un apartado de conclusiones en el cual se reflexiona sobre las implicaciones generales del modelo de gestión en la cooperativa estudiada.

CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES COOPERATIVAS Y SU CONTEXTO MEXICANO

El objetivo de este primer capítulo es ofrecer una descripción del panorama que tienen las organizaciones cooperativas, hablando específicamente del caso mexicano, así como una explicación de sus elementos más relevantes, situándola en términos de una perspectiva organizacional. De manera que se cuente con una comprensión aproximada respecto de las problemáticas que estas organizaciones tienen actualmente, para el referido caso.

La aproximación a las mismas se da contemplando, en un primer apartado, lo que consideramos su dimensión discursiva, es decir, aquellos argumentos que, en la literatura académica y también en el discurso general, se ofrecen para describir las características y naturaleza de este tipo de organizaciones. Por lo que esta sección aportará lo que se denominará, más adelante, como el discurso de la identidad cooperativista.

En segundo lugar, se abordan algunas cuestiones relativas a la situación empírica de las cooperativas, entendiendo por esto a lo que, a partir de casos y situaciones concretas, nos ofrece una caracterización realista de las mismas, en su generalidad, así como de su contexto actual, para el caso mexicano. Se espera que la descripción de las organizaciones cooperativas, desde su naturaleza (proveniente del discurso de la identidad cooperativista), como desde algunas de sus problemáticas, nos ofrecerá la base, sobre la cual, la problemática de investigación planteada tendrá sentido para ser abordada.

1.1 Las cooperativas como organizaciones. Definición e insuficiencias descriptivas

En este primer tema, se señalarán las principales características que distinguen a una organización cooperativa, en términos de su definición conceptual, a fin de identificar su naturaleza, y con ello sus elementos distintivos, en el vasto repertorio de las formas organizacionales. También se buscará identificar algunas cuestiones relevantes que,

consideramos, deben ser señaladas respecto de dicha definición conceptual, en tanto que, la misma, presenta insuficiencias descriptivas, dignas de ser abordadas desde el campo de los estudios organizacionales.

En tal sentido y con respecto a su definición, las cooperativas constituyen un tipo de organización cuya identificación suele diferir, según la cantidad y descripción de sus características atribuidas en las distintas definiciones existentes, aunque es posible encontrar características que son comunes en estas y, por tanto, podemos considerarlas como distintivas de las cooperativas.

Por ejemplo, una de las definiciones más referidas, en la literatura en general sobre ellas, es la que plantea la Alianza Cooperativa Internacional¹² que las identifica como *una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada* (Alianza Cooperativa Internacional, 2019).

Otra definición –la cual ya se ha referido en la Introducción–, y más apegada al caso mexicano, es la que se plantea en la legislación y que las refiere como un tipo de “sociedad”, en el sentido de una figura legal:

“La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.” (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994: Art. 2)

Por otro lado, desde planteamientos académicos, se ha señalado que:

¹² “La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental e independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad.” (Alianza Cooperativa Internacional, 2019)

“Las cooperativas son sociedades personalistas, con capital y número de socios variable, que se constituyen por iniciativa de personas que, con una necesidad común, ponen en marcha una actividad económica, con la participación de sus socios, no orientada al mercado sino a la satisfacción de dicha necesidad”. (García, 2002:28)

“Las cooperativas se constituyen como empresas gestionadas democráticamente por sus miembros, que son propietarios por igual del capital de la empresa, al mismo tiempo que productores o beneficiarios de los bienes y servicios que ésta genera” (García, Via, y Xirinacs, 2006:108)

A partir de estas definiciones se puede identificar que la primera característica prevaeciente es la referida a la satisfacción de los intereses y necesidades propias de quienes conforman estas organizaciones. De manera que no se trata de organizaciones cuyo primordial objetivo sea la satisfacción de necesidades ajenas, vía la intermediación¹³, y que, por ello, implica que los integrantes mantienen intereses propios vertidos en la conformación de la organización, no sólo directos, sino que, además, se parte de que sean comunes, como requisito.

Generalmente, se prevén distintos tipos de cooperativas, según las necesidades comunes en cuestión: vivienda, trabajo, consumo, ahorro, comercio, o bien, las que se consideren para una colectividad. Para el caso mexicano, legalmente sólo se identifican tres tipos: sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, de [auto]consumo y de producción de bienes y/o servicios (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994).

En segundo lugar, se identifica que, detrás de la organización, se encuentra el desenvolvimiento de un proyecto de carácter económico, a través del cual la misma ha de sostenerse, hablando en términos de su viabilidad financiera (rentabilidad). Así, la segunda característica implica que una cooperativa es concebida como una empresa, la cual, a través de la producción de excedentes o del logro de ahorros en costos de

¹³ A diferencia de, por ejemplo, las organizaciones gubernamentales, en las que sus integrantes satisfacen objetivos que son de interés no sólo colectivo, sino público, de manera que su satisfacción beneficia a una sociedad o a un gran sector de esta, en su conjunto. También, a diferencia de las empresas de finalidad mercantil, cuyo objetivo primordial es el lucro económico y es establecido por un individuo o un grupo dirigente, de manera que el resto de participantes satisfacen tal objetivo sin que necesariamente lo compartan.

producción, permite satisfacer las necesidades en común preexistentes. De manera que hay una dimensión productiva presente, que también es característica de las cooperativas.

En tercer lugar, resalta el carácter personalista o de involucramiento directo en la referida dimensión productiva, que implica que no se concibe que exista membresía con respecto de la organización si es que no se participa directamente en los procesos de ella misma –aspecto que suele referirse como *autogestión*. De manera que, ateniéndose a las definiciones, algunas de las formas conocidas de participación en las empresas de fines solamente mercantiles, en las que se puede aportar capital financiero sin necesidad de involucrarse en los procesos, quedarían excluidas de considerarse como cooperativas. Para el caso cooperativista se aporta capital a la vez que se participa, como condición de membresía¹⁴.

Esta última cuestión es importante, en cuanto que plantea un elemento diferenciador respecto de esas otras formas empresariales de finalidad puramente mercantil, ya que para la organización cooperativa no se concibe que se pueda establecer dicha finalidad como su principal, ya que, como se ha señalado, lo prioritario siempre habrá de ser la satisfacción de necesidades de sus participantes, y la generación de rentas, pasa a un segundo plano.

La cuarta característica refiere a la gestión democrática bajo la cual estas organizaciones habrán de conducirse. En tanto que la propiedad de la empresa es conjunta, dado el requisito de aporte a capital y trabajo, cada miembro está en condiciones equitativas para participar en la definición de los rumbos de la organización. Para ello, han de establecerse mecanismos decisorios democráticos, tal como sucede en el caso mexicano, donde la Ley General de Sociedades Cooperativas establece la obligación de decidir los aspectos fundamentales –estratégicos– de la organización bajo una Asamblea, como órgano máximo de decisión; para el caso de cooperativas con más

¹⁴ Considerando que la participación, en algunos casos, no implica necesariamente el involucramiento directo en la producción de los servicios o bienes, sino desde la toma de decisiones en los consejos directivos y/u órganos colegiados, como pudiera ser para las cooperativas integradas por centenares o millares de miembros.

de 500 integrantes o con unidades de operación desconcentradas geográficamente, se requiere la existencia de delegados representacionales (Art. 40).

En quinto lugar, aunque no es referida de manera directa en las definiciones, se encuentra la característica referida al carácter ideológico o valorativo que las cooperativas han de adoptar, a través de la adhesión y declaración deliberada a determinados principios o valores. Estos principios y valores también forman parte de las características de las cooperativas, en tanto elementos que complementan la definición inicial. Entre los más referidos se encuentran los de solidaridad, reciprocidad, mutualismo o ayuda mutua, democracia e, inclusive, el respeto a la naturaleza (sostenibilidad ambiental). De manera que estos principios y valores habrán de formar parte de la dinámica de la organización, o bien, de constituirse en finalidades manifiestas de la misma.

Finalmente, la sexta característica encontrada, sólo en algunas definiciones, refiere al compromiso social que asumen las cooperativas respecto de problemáticas diversas de su contexto. En tanto que las cooperativas tienen una identificación de algunas problemáticas sociales o de su entorno a partir de la cual fundamentan sus objetivos, siguiendo con sus definiciones.

Así, tenemos un conjunto de características que suelen asociarse a la naturaleza de las organizaciones cooperativas y que podemos considerarlas como distintivas, de manera que permiten su diferenciación con respecto de otros tipos de organización (ver Tabla 1). No obstante, habrá que reconocer que su planteamiento, hasta este punto, es discursivo, en el entendido de que ninguna organización es una entidad completamente idéntica ni lineal con respecto a su imagen proyectada.

Precisamente, una de las condiciones de la naturaleza de las organizaciones – desde un enfoque modernista¹⁵– es el carácter racional que persiguen y bajo el cual se constituyen¹⁶, que implica que su funcionamiento se orienta a partir de ideales, lo

¹⁵ Para una identificación de las posturas analíticas desde las que las organizaciones han sido estudiadas se sugiere el texto de Hatch y Cunliffe (2013).

¹⁶ Nils Brunsson (2007) señala que la concepción que tenemos de las organizaciones, desde un planteamiento modernista u occidental, parte de su asociación con el individuo como institución o noción central. De manera que se espera que, el funcionamiento organizacional, sea equivalente en los rasgos asociados a dicha institución: racionalidad, congruencia y responsabilidad.

suficientemente congruentes, para lograr articular la acción colectiva de manera continua, al mismo tiempo que les permiten ser diferenciadas y valoradas satisfactoriamente (o no) en el entorno, el cual se encarga de juzgarlas (Brunsson, 2007).

A partir de las características presentadas, es que se puede comprender qué es lo distintivo de estas organizaciones, de manera que se permita identificarlas como colectividades con rasgos y naturaleza muy particulares. La Tabla 1 agrupa las características revisadas, a modo de síntesis, que conforman el discurso identitario cooperativista.

Tabla 1. *Características de las cooperativas a partir de sus definiciones formales*

Dimensiones organizacionales	Características de las cooperativas
Finalidades primordiales	Satisfacción de necesidades comunes entre miembros Involucramiento respecto de problemáticas sociales
Modos de relación principales	Basadas en principios y/o valores (solidaridad, reciprocidad, mutualidad, sostenibilidad ambiental, etc.)
Forma de gestión	Democrática/ participativa
Naturaleza de la organización	Empresarial y colectiva
Propiedad	Colectiva y personalista (autogestionada)

Fuente: Elaboración propia con base en Alianza Cooperativa Internacional (2019); Ley de Sociedades Cooperativas (1994); García M. (2002); García, Via, y Xirinacs (2006)

1.1.1 Principios y valores de acción cooperativistas

Como ya se anticipó, uno de los elementos característicos de las cooperativas, de acuerdo con las definiciones, es su apego a principios y valores particulares, que buscan o habrán de ser incorporados en las dinámicas y procesos organizacionales. Estos principios, aunque suelen diferir en su consideración, tienen la cualidad de, también, presentarse como imperativos para que una cooperativa pueda ser identificada como tal, a decir de las diversas definiciones que se encuentran convencionalmente.

Una cuestión interesante, con respecto a los principios, es que su origen data del siglo XIX, periodo en el que suele referirse el origen [occidental] de las cooperativas, a partir de su declaración, tanto para la cooperativa de obreros tejedores de Rochdale (de 1844) en Inglaterra, así como para la fundación de la Alianza Cooperativa Internacional (de 1895) (García M. , 2002:29; García, Via, y Xirinacs, 2006:110). Dichos principios se mantienen vigentes en el discurso general de las cooperativas, y aun en la legislación, para el caso mexicano. A continuación, se presentan, a fin de complementar la definición proveniente de dicho discurso general de las cooperativas.

VALORES COOPERATIVOS. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

1. Membresía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de los miembros.
3. Participación económica de los miembros.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Compromiso con la comunidad.

(Alianza Cooperativa Internacional, 2019)

1.1.2 Diferencias con otros tipos de organización

A partir de las definiciones y caracterización de las cooperativas, contamos con la identificación de algunos de sus aspectos distintivos, los cuales permiten distinguir lo central de su funcionamiento (gestión democrática y participación equitativa), su naturaleza (empresarial de propiedad colectiva) y sus finalidades primarias (la satisfacción de intereses colectivos, comprometerse socialmente). A partir de esta identificación concreta es que se puede establecer, por un lado, un breve análisis a dichas características, y por otro, una diferenciación de estas organizaciones respecto

de otros tipos, como lo son las empresas y las organizaciones gubernamentales, de manera que la identificación tenga mayor alcance.

Por ejemplo, respecto de la gestión democrática de las cooperativas, su diferencia estriba en que, para que exista un carácter democrático como tal, se requiere del reconocimiento igualitario de sus miembros, puesto que, de no hacerse, se establecerían jerarquías políticas respecto de la toma de decisiones o el desarrollo de los procesos. Esta condición democrática no es requerida para las empresas mercantilistas de forma piramidal¹⁷, y sólo para algunas de las entidades gubernamentales, en las cuales las decisiones, convencionalmente, se centralizan e individualizan, apelando a un funcionamiento de las organizaciones más eficiente.

Así, para el caso de las empresas de configuración piramidal, las decisiones y el poder se centralizan en grupos reducidos de personas o en individuos, estableciéndose esta jerarquía elemental entre quienes toman decisiones y quienes simplemente han de seguirlas¹⁸. Mientras que, para las organizaciones gubernamentales, el poder también se centraliza en una figura presidencial y en varias otras de representación popular, las cuales, sólo en determinados procesos implican el seguimiento de mecanismos democráticos, aunque no se trata de la generalidad de su accionar. Para estos dos tipos de organizaciones, las funciones, responsabilidades, autoridad, medios y recursos quedan a disposición de los dirigentes y representantes populares, por periodos determinados, sin que las decisiones para su administración impliquen su colectivización¹⁹, por lo que su funcionamiento, también, se centraliza.

¹⁷ En el entendido de que son la forma de empresa más difundida en el contexto del desarrollo capitalista mundial actual. Respecto de la cuestión de forma, se hace referencia al modelo representativo de su estructura en que estas organizaciones derivan, para facilitar los procesos decisorios, la coordinación y comunicación internas. Para una referencia de los modelos o formas de las estructuras organizacionales convencionales se sugieren los textos de Daft (1998) y de Hall (1996).

¹⁸ Esta diferenciación entre quienes dirigen y quienes obedecen, constituye el fundamento del paradigma gerencial del funcionamiento de las organizaciones en el que se asume que siempre habrá de existir alguien o determinadas personas para decidir y dirigir, legítimamente, los rumbos de la organización. Su origen se remonta a los planteamientos de la corriente de la Administración científica, como los propuestos por Frederick W. Taylor (1997), quien establecía la función de planear como separada y especial, con respecto a la función de ejecutar.

¹⁹ La forma de organización de los aparatos del Estado mexicano, es decir de la Administración Pública, tienen sus fundamentos en los marcos legales constitutivos del mismo (Constitución Política) y creados en 1917, de manera que su configuración centralista es independiente a los actores que participan en sus dinámicas concretas de acción. Por tanto, se trata de una característica institucionalizada.

Muy vinculada al punto anterior se encuentra la característica de la propiedad conjunta de las cooperativas, que implica la igualdad de derechos de titularidad que tienen sus integrantes y por ende la posibilidad de participar en las decisiones sobre los rumbos estratégicos. Así, siguiendo con la diferencia respecto de las empresas piramidales y de las organizaciones gubernamentales, dada su cualidad centralista del ejercicio del poder, existe en ellas una diferencia jerárquica respecto de quienes deciden sus rumbos, como ya se ha indicado. Para las empresas piramidales, los dirigentes tienen la autoridad exclusiva –no sólo jerárquica, sino también potestativa– para decidir los cursos estratégicos de la organización, por lo que los derechos de sus participantes nunca se igualan, como sí pretende darse con las cooperativas, siguiendo las definiciones planteadas.

Y en el caso de las organizaciones gubernamentales, los representantes y dirigentes también tienen mayor influencia respecto de los rumbos estratégicos, aunque en gran medida están limitados por los marcos jurídicos y regulatorios que determinan los ámbitos de acción de tales organizaciones, pretendiendo volver impersonal el ejercicio del poder. No obstante, la impersonalidad puede ser obviada donde existan vacíos legales o ausencia de contrapesos y/o mecanismos de control al ejercicio del poder.

Adicionalmente, una tercera diferencia se establece respecto de los criterios de funcionamiento de una organización cooperativa, los cuales parten de principios y valores como la solidaridad, la reciprocidad, la mutualidad, la sostenibilidad, la dignidad de las personas, la democracia, entre otros. Para el caso de los otros dos tipos de organización señalados –las empresas mercantilistas y las organizaciones gubernamentales–, se identifica que sus criterios de funcionamiento primarios son la rentabilidad económica, para las primeras, y la satisfacción del interés público, para las segundas. Así, es de esperar una dinámica de interacción distinta para cada caso de organización en lo que respecta a sus modos de relación.

De manera que todas estas distinciones son importantes, en tanto que permiten identificar el carácter identitario de las cooperativas, sin por ello despojarlas del carácter empresarial. En consecuencia, aunque su objetivo primordial no lo constituye la

acumulación de riqueza, ello no implica que su sobrevivencia pueda prescindir del lucro económico. Se trata más bien de organizaciones que, de acuerdo con Montoya (2009:262), presentan una característica de dualidad, en tanto que sus finalidades son sociales a la vez que mercantiles. Esta autora, nos aclara esta distinción primordial que debemos hacer de las cooperativas:

“(...) las cooperativas de producción son organizaciones de carácter social (...) que para lograr sus objetivos se apoyan en lo económico por lo que hay que tener cuidado de no entenderlas como organizaciones mercantiles con fines sociales. Es decir, los medios son los aspectos mercantiles para conseguir los fines sociales, basados en la cooperación y en la solidaridad, y no entenderlas como organizaciones que a través de medios sociales consiguen fines mercantiles.” (Montoya, 2007:262-63)

Sintetizando, las cooperativas son un tipo de organización cuyo principal elemento característico es su orientación al ejercicio de la cooperación recíproca entre sus integrantes, mediante procesos democráticos, para la satisfacción de las necesidades comunes de sus integrantes; mientras que, para las organizaciones mercantilistas, la orientación es hacia la generación de rentas económicas, a través de la jerarquización y subordinación de los objetivos de sus integrantes. Esta jerarquización y subordinación de los intereses, también se plantea para las organizaciones gubernamentales, aunque con respecto al denominado interés público.

En este sentido, la cooperación misma se presenta como un valor o un ideal al que aspira la acción colectiva en las cooperativas, a fin de satisfacer las necesidades comunes, y por ello, sus modos de relación buscan partir del mismo. En consecuencia, los valores que dan sentido a las cooperativas se constituyen en objetivos característicos y distintivos, aunque no en los únicos.

Esta aclaración es pertinente ya que, dentro del estudio de las organizaciones como fenómenos sociales, se parte de reconocerlas como entes que se articulan y tienen sentido a partir de la existencia de objetivos deliberados comunes para determinados

grupos humanos (Etzioni, 1979)²⁰, no obstante que no se establezca, determinadamente, una especificación respecto de cuáles o qué tipo de objetivos, ni de cómo éstos se construyen. Esto implica que, dentro del *zoo organizacional* (Perrow, 1984), las cooperativas representan y han representado una especie bien diferenciada del resto de organizaciones existentes.

1.1.3 Insuficiencias descriptivas de las cooperativas

Hasta aquí, las características mencionadas son referidas como las principales y distintivas de las organizaciones cooperativas en lo que podríamos denominar *el discurso identitario de las cooperativas*. No obstante, hay que reconocer que esta construcción discursiva se plantea desde una dimensión meramente normativa y conceptual, de manera que su comprensión, hecha a partir de las características señaladas, parte más de un reconocimiento de *lo que se dice que son y habrán de ser* las cooperativas, que de lo que en la realidad puedan ser; en el sentido de que su funcionamiento puede ser diferente a lo planteado por tales descripciones.

Por lo que, aún no se aclaran muchos elementos que sobrepasen dicha dimensión normativa y permitan identificar a las cooperativas desde un plano empírico, para complementar su análisis como organizaciones existentes. Con esto, no se quiere decir que las organizaciones cooperativas sólo puedan concebirse en un plano idealizado o discursivo, sino que, generalmente, se les refiere y presenta a partir de construcciones conceptuales que parten de las características identitarias planteadas, sin que se aborden otras dimensiones organizacionales.

Ello dificulta su apreciación real, pues las organizaciones son, a la vez que discursos teóricos, prácticas sociales y los procesos constitutivos que derivan en tales prácticas (Clegg y Hardy, 1996). Es decir, si bien las organizaciones existen en un plano simbólico o discursivo, les antecede y prosigue, también, una serie de prácticas sociales

²⁰ Si bien, la definición de organización ha sido construida y reconstruida a lo largo del estudio de las organizaciones, gracias a la existencia de diferentes perspectivas teóricas de análisis (Scott, 2003; Hatch y Cunliffe, 2013), la característica que prevalece es la orientación a objetivos específicos, como la definición de Etzioni (1979) plantea, dentro de la cual se enfatiza la estructura deliberada y planeada de ellas, que es una de las premisas de las que se parte dentro del campo de los estudios organizacionales.

que se presentan como su correlato, de manera que su construcción es siempre iterativa entre lo discursivo y su materialización.

De manera que, como ya se ha planteado, la identificación hecha a partir de las características distintivas (gestión democrática; finalidad de satisfacer necesidades comunes; propiedad conjunta; compromiso social; funcionamiento a partir de principios) resulta insuficiente para completar la imagen total de este tipo de organización, ya que no se responde con ello a todas las cuestiones referidas a su dimensión material, y aun simbólica. De manera que, diferenciar a las cooperativas, solamente a partir de sus elementos discursivos, resulta insuficiente para hablar de su realidad, por lo que es necesario recuperar otros elementos que completen su dimensionamiento en términos conceptuales organizacionales.

Ya que, si se apela a una definición convencional de organización, y tratamos de utilizarla para identificar a las cooperativas como tales, algunos elementos resultan ausentes para completar el dimensionamiento organizacional de estas. Por ejemplo, puede tomarse la definición de organización de Richard Hall (1996), quien la refiere como:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (p. 33)

Así, respecto de las cooperativas, se podría preguntar sobre esos otros aspectos que implican hablar de una organización, como tal, y que sus elementos característicos señalados no abordan: ¿cuál es su orden normativo más allá de sus valores y principios?, ¿cómo se legitima dicho orden?, ¿cómo se establece la autoridad en ellas?, ¿qué tipo de autoridad tienen o deberían tener?, ¿qué características poseen sus sistemas de comunicación y coordinación?, ¿a qué tipo de metas puede aspirar la cooperativa y a cuáles no?, ¿cómo se expresa la solidaridad en sus relaciones internas?, ¿en qué rutinas

se hace presente dicha solidaridad? si la participación aspira a ser igualitaria, ¿qué mecanismos se utilizan para dividir las tareas entre sus miembros? ¿cómo se resuelven, democráticamente, las diferencias completamente irreconciliables, respecto de las preferencias de los integrantes, al momento de tomar decisiones?

Todas estas cuestiones refieren a aspectos muy específicos del funcionamiento de las organizaciones cooperativas que no suelen ser aclarados, a cabalidad, cuando se las describe en términos conceptuales y normativos, como ya se ha presentado, por lo que la definición presenta insuficiencias descriptivas en términos de una perspectiva organizacional. Así, de estas inquietudes emana la necesidad de explorar, con mayor detalle, las dinámicas organizacionales asociadas a las cooperativas y para lo cual resulta relevante abordarse desde el campo de los estudios organizacionales.

1.2 Bases del cooperativismo

Otra cuestión que resulta relevante, para la comprensión de las cooperativas, es la identificación de sus fundamentos externos y precedentes, más allá de sus características atribuibles, así como algunos antecedentes para su desarrollo en México, en tanto movimiento social. A tal respecto, uno de los planteamientos sin el cual no se identifica a las cooperativas, es el referido a la denominada *economía social y solidaria*, que se refiere a un conjunto de prácticas sociales y económicas que se proponen como alternativas a las formas y lógicas de interacción propias del capitalismo. Por ello es que, en esta sección, se abordarán tales planteamientos además de algunos antecedentes mexicanos, a fin de comprender mejor las propuestas del cooperativismo como un movimiento social.

1.2.1 La economía social y solidaria

La economía social y solidaria (ESS) constituye un conjunto y una diversidad de propuestas, tanto teóricas como prácticas, sobre los modos en que la sociedad, pero principalmente la economía, podrían y deberían conducirse, de acuerdo con quienes

suelen ser sus partícipes o propulsores²¹ (Ávila, 2017; Manríquez, Martínez, y Colín, 2017). En tal sentido, se trata de un movimiento social cuyo objeto es la generación de modos no capitalistas de intercambio económico y de relación social, con miras a un mejor desenvolvimiento de la sociedad, a partir de una justa y mejor distribución de la riqueza.

Para los autores Manríquez, Martínez y Colín (2017), la ESS se presenta desde dos posturas teórico-ideológicas de base: una en la que la ESS se trata de una propuesta alternativa y opuesta al sistema capitalista, y otra, en la que se reconoce como parte del mismo sistema, aunque desde el lugar del tercer sector. Asimismo, plantean que tales posicionamientos han derivado en tres corrientes o escuelas de pensamiento, según su origen geográfico y con características particulares: en primer lugar, la escuela francesa, cuyo planteamiento enfatiza la necesidad de democratizar la vida económica, así como vincular lo político y lo económico; en segundo lugar, la escuela latinoamericana que plantea otros paradigmas de vida, ambientalmente sostenibles, y de producción económica, a través de la reproducción de prácticas provenientes de los pueblos autóctonos; finalmente, la corriente anglosajona, en la que se proponen otras formas de producir, aunque enmarcadas dentro de las lógicas del mismo sistema capitalista.

Como puede observarse, el movimiento de la ESS parte de las críticas que se hacen al actual modelo de desarrollo neoliberal, el cual ha implicado la exacerbación de problemáticas de antaño, tales como la pobreza, la violencia social, la segregación y marginación de comunidades y grupos étnicos, crisis de salud pública, y otras²².

De acuerdo con los planteamientos de la ESS, el modelo neoliberal y el capitalismo como sistema, están en la base de la mayoría –si no es que de todos– los

²¹ Dentro de las prácticas pueden mencionarse las “monedas alternativas, las finanzas solidarias, las cooperativas de energías renovables, los mercados orgánicos y el comercio justo”; en cuanto a las finalidades, se incluyen “la soberanía alimentaria, los derechos territoriales, culturales y ambientales, la producción orgánica, la comercialización justa, y la defensa de la vida y del patrimonio biocultural y de sus sistemas de conocimientos” (Ávila, 2017:2).

²² Boris Maraño y Dania López (2013) plantean que el surgimiento de las experiencias [prácticas] colectivas de trabajo e ingresos, propias del movimiento de ESS, se da en respuesta a la marginalización sistemática que padecieron determinados sectores poblacionales, los cuales no fueron incorporados a los procesos de industrialización y, por ende, de empleo, dados en la región latinoamericana en la segunda mitad del siglo XX. De manera que una de las fuentes del movimiento la constituye la exclusión de estos contingentes de trabajadores de los procesos económicos globales.

problemas sociales actuales, presentes en las diversas regiones del mundo, en tanto que priorizan la generación, acumulación y concentración de riqueza para grupos selectos de individuos, por encima del bienestar humano y social (Ávila, 2017). Asimismo, la ESS identifica que el desarrollo capitalista se ha dado a la par del debilitamiento de los poderes del Estado (Marañón, y López, 2013).

En tal sentido, se plantea que la tesis que sustentaba que el libre desarrollo del mercado acarrearía beneficios al resto de la sociedad, a través de su distribución “por goteo”, es equivocada, toda vez que la concentración de riquezas individuales se ha acrecentado en los últimos decenios (Hardoon, 2017). Además, desde la ESS se identifica que la concentración de la riqueza es nociva para la conservación del medio ambiente, en tanto que, en su proceso de explotación de los recursos naturales, no repara en la necesidad de mantener los hábitats o de preservar las condiciones mínimas para la reproducción sustentable de tales recursos.

También, para la ESS, se plantea que la acumulación de riqueza no debiera ser el fin último de la producción económica, sino una mejor distribución de los beneficios que en esta se generan (Manríquez, Martínez, y Colín, 2017), de manera que la calidad de vida busque no sólo incrementarse para quienes puedan acceder elevados niveles de ella, sino también hacerse lo más accesible para los diversos conjuntos poblacionales, enfatizando a los menos favorecidos del progreso tecnológico. Junto a este planteamiento, se incorpora la propuesta de que las actividades productivas no se den en detrimento del patrimonio natural existente, a fin de reservar su uso para las otras especies vivientes que cohabitan el planeta y para las futuras generaciones humanas.

No obstante, aunque la economía social y solidaria se identifica como una propuesta alternativa al sistema de producción capitalista, no implica que se trate de un conjunto de prácticas sociales coordinadas y articuladas entre sí. En realidad, se trata de una diversidad de propuestas y prácticas desarrolladas, en su mayoría, desde distintos lugares y actores a nivel local, en tanto que también existen diferentes discursos y enfoques detrás de cada propuesta (Manríquez, Martínez, y Colín, 2017). Para el caso de Latinoamérica, algunas de las propuestas del movimiento adoptan los discursos del

“buen vivir”²³ y las racionalidades de la reciprocidad y comunalidad, provenientes y practicadas por los pueblos indígenas (Ávila, 2017). Por lo que el movimiento de la ESS, para el caso mexicano, no sólo tiene influencias occidentales, sino también autóctonas.

Hay que señalar, también, que la ESS constituye uno de los referentes discursivos característicos de las cooperativas, en tanto que se considera que esta forma organizativa es consistente en sus propuestas de acción, al grado de ser la forma más representativa de empresa social (Lara, 2009). Por un lado, la ESS se presenta como una transformación en los modos de relación de la economía, a niveles macro, es decir, a nivel social; mientras que las cooperativas se presentan como formas específicas – nivel micro– de producción económica, de esa propuesta macro.

Finalmente, convendría mencionar que el movimiento de la economía social y solidaria incorpora un conjunto de postulados teóricos e ideológicos que funcionan como soporte axiológico para su desarrollo, constituyéndose, como tal, en racionalidades o lógicas de acción que también se plantean como alternativas al capitalismo. Entre ellas aparece la idea de solidaridad, que refiere y asume un reconocimiento de igualdad entre las personas, así como entre éstas y la naturaleza (Marañón, 2014: 261). También, la noción de reciprocidad que se entiende como un “valor social fundamental que crea humanidad” e integración social (Temple, citado en Marañón, 2014:262).

De manera que ambas racionalidades entrañan formas o modos de relación social no sustentadas en un intercambio de tipo costo-beneficio o de racionalidad económica, sino en intercambios orientados a la generación de un vínculo e integración sociales, o bien, a la generación de compromisos sociales. Un compromiso que se establece entre las personas participantes, entre ellas y los proyectos, tanto como entre ellas y la naturaleza.

También, dentro de los proyectos de la ESS, se incorporan ideas que plantean otras aspiraciones sociales, tales como la justicia social, la democracia, la sostenibilidad

²³ El “Buen Vivir” forma parte de los referentes ideológicos constitutivos de las propuestas de economía social y solidaria latinoamericanas, el cual condensa los modos de vida alternativos que se plantean como aspirativos del movimiento. Como formas de relación se plantean la “igualdad en las relaciones entre los sexos, la reciprocidad en las relaciones de trabajo, el autogobierno en las relaciones de autoridad, la armonía con la naturaleza y la interculturalidad.” (Marañón, 2014:253)

ambiental. En cuanto a la justicia social, la misma puede entenderse como un principio de reconocimiento de las distintas identidades, tanto individuales como colectivas, que propicie no sólo una justa redistribución de bienes, recursos y oportunidades entre los miembros de una comunidad que se admita plural, sino también la posibilidad de ejercer las mismas libertades y derechos, a pesar de las desigualdades derivadas de la pluralidad (Murillo y Hernández, 2011).

En cuanto a la noción de democracia, ella hace referencia a la necesidad de una participación directa de los participantes, de las experiencias de ESS, en la definición de los asuntos que conciernen a cada proyecto, por lo que es más común, una referencia a la democracia participativa o directa, que a una democracia representativa. Esta idea es consistente con el principio cooperativista que refiere al control o gestión democrática de la organización cooperativa por parte de los miembros.

Asimismo, en cuanto al principio de sostenibilidad ambiental, se hace referencia a la necesidad de incorporarse en procesos y cadenas productivas, por parte de las organizaciones de la ESS, que no hagan un uso irresponsable de los recursos naturales que en los mismos se utilizan. De igual manera, se plantea el compromiso de que la explotación de los recursos naturales, durante los procesos productivos, se preserven adecuadamente para las generaciones futuras, en la mayor medida.

Finalmente, debe resaltarse que, en realidad, existe una multiplicidad de principios, de valores y compromisos que pueden señalarse como propios o característicos del movimiento de la economía social y solidaria. Lo relevante, más allá de su explicación detallada –para los fines de este capítulo–, es su identificación como elementos característicos del movimiento, y por ende, como componentes de las cooperativas, en la dimensión de las racionalidades que incorporan en su actuar. De manera que cada contexto, en el que los movimientos de ESS se dan, implicará la necesidad de identificar las racionalidades específicas que acompañan a cada organización o práctica colectiva.

1.2.2 Algunos antecedentes históricos del cooperativismo en México

Adicional a la identificación de las bases del cooperativismo desde sus planteamientos axiológicos y teóricos, se debe identificar también su origen histórico, de manera que su conocimiento se complemente, para la contextualización del caso mexicano. Ello es relevante, en la medida en que permite situar antecedentes históricos representativos de este tipo de organizaciones, para poder valorar su situación actual. No obstante, hay que señalar que la finalidad no es realizar una identificación exhaustiva, sino sólo indicativa y general. Para ello, esta sección está basada solamente en el trabajo de Bautista (2015).

A este respecto, se ha identificado que la figura de las sociedades cooperativas fue reconocida en 1889 en el Código de Comercio de la época, como una de las distintas formas mercantiles. Posteriormente, se dio el reconocimiento en la Constitución de 1917, mientras que la primera *Ley Cooperativa* se emitió en 1927. Posteriormente, una segunda ley fue emitida, en 1933 y, en 1938, otra más. A partir de entonces, diferentes instrumentos fueron generados, desde el sector gubernamental, para fortalecer el movimiento cooperativista.

Así, a la par de la ley de 1938, se creó una *Dirección de Fomento Cooperativo* como parte de las áreas de la Secretaría del Trabajo de la época. En 1941, se creó el *Banco Nacional de Fomento Cooperativo*, y décadas más tarde, se impulsaron, en específico, las cooperativas pesqueras, a las que se les otorgaba exclusividad para la explotación de determinadas especies, a través de concesiones. Dicho impulso, culminó en la década de los 90.

Para 1983, se reconoce al denominado *sector social de la economía*, en el artículo 25 de la Constitución Federal, con lo que se incluye a las cooperativas como parte de este. Esta idea del *sector social* ha prevalecido hasta ahora, y se ha manifestado a través de instrumentos cuyo origen fueron el Programa y el Fondo de Apoyo a Empresas de Solidaridad de 1991, ya que actualmente existe una Ley de Economía Social y Solidaria (2012), un *Programa de Fomento a la Economía Social*, así como un *Instituto Nacional de la Economía Social* (2013).

Finalmente, existen un conjunto de instrumentos legales de fomento y regulación al sector cooperativista: por un lado, la *Ley General de Sociedades Cooperativas*, emitida

en 1994, la cual consideraba, por primera vez, a las cooperativas de ahorro y préstamo; la *Ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo* de 2009 y la referida *Ley de Economía Social y Solidaria*, de 2012. Con lo anterior, se cuenta con un panorama que, aunque no exhaustivo, da cuenta de los precedentes y del reconocimiento formal que el cooperativismo ha tenido para el caso mexicano, evidenciando su presencia histórica dentro del mismo.

1.3 Algunos elementos del contexto mexicano cooperativista

Si bien, las cooperativas son definidas, por lo general, bajo una serie de planteamientos que las refieren como formas de organización, tanto para la producción alternativa de bienes y servicios (como parte de la economía social y solidaria), así como para la satisfacción de objetivos sociales, la realidad es que su presencia actual, en el contexto mexicano, resulta apenas notable y un tanto problemática, como se señalará en esta sección. Se enuncian algunas de las condiciones que, en términos generales, limitan la supervivencia y el fortalecimiento de estas organizaciones de manera importante.

1.3.1 Limitado reconocimiento social e institucional

En primer lugar, se destaca la inexistencia de una contabilización sistemática, periódica, válida y general del sector, por parte de alguna instancia —gubernamental o no—, para conocer la cantidad de organizaciones cooperativas que operan en el país²⁴. No obstante, sí existen algunos conteos aproximados, que suelen ser ejercicios estadísticos específicos y aislados que se realizan en distintos momentos y por diferentes instancias gubernamentales.

Uno de ellos es el registro de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP) que es realizado de manera independiente y específica por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), para las finalidades propias de las políticas de

²⁴ Ello limita otros conteos que se dan en el ámbito internacional, también. Por ejemplo, para el conteo estadístico que lleva la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los datos para México no existen, posiblemente por la inexistencia de un registro nacional oficial y público. Véase la sección de “Estadísticas cooperativas” de la Región de la ACI (2019) en su página web.

inclusión financiera a nivel nacional. Respecto de este tipo de cooperativas en particular, se contabilizaron un total de 159 de ellas autorizadas y en operación, para septiembre de 2018 (CNBV, 2019).

Vale señalar que dentro del reconocimiento que se hace de las organizaciones cooperativas, desde los marcos legales, se establece una distinción determinante entre las que son de Ahorro y Crédito Popular y las que son de Producción o Consumo (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994), entendiéndose con esto que, para las primeras, el reconocimiento tiene fines de inclusión de la población en el sector financiero, mientras que para las segundas, los fines serían de su participación en la producción y actividades económicas²⁵. Así, desde los ámbitos jurídicos y de las políticas públicas, hay un reconocimiento diferenciado sobre dos tipos de actores —entiéndase, tipos de cooperativas—, con lo que cada uno tiene un interés y un marco de acción específico, dentro de lo cual se ha de incluir su contabilización estadística para la elaboración de políticas públicas.

Con la generación de estadísticas específicas de las SOCAP se da reconocimiento e importancia para este tipo de cooperativas, aunque no sucede lo mismo respecto a las de producción y consumo. Esta situación denota la reducida importancia que se le ha dado al sector de cooperativas de producción/consumo desde las políticas públicas, pues su presencia apenas es identificada a nivel nacional (no obstante que sí se cuenta con un programa de desarrollo social, denominado *Programa de Fomento a la Economía Social*, que las contempla, como se verá a continuación).

A pesar de la ausencia de estadísticas generales, a partir de los registros públicos que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se da una contabilización aproximada del sector. De manera específica, en el *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*²⁶ (INEGI, 2018) se contabilizan un total de 2,208

²⁵ Incluso se dieron reformas legales en 2009 a fin de generar una legislación específica para el caso de las SOCAP, de las cuales derivó la *Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo* (2009).

²⁶ Es la herramienta que ofrece “los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de más de 5 millones de unidades económicas activas en el territorio nacional”. Se consultaron los datos referidos a la duodécima edición (correspondientes a 2018), el día 13 de febrero de 2019, en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

unidades económicas cuya razón social refiere a una sociedad cooperativa, aunque dicha cifra representa apenas un 0.04% de las 5,081,192 del total de unidades económicas registradas en 2018.

Esta cifra indica la poca predominancia y relevancia que el sector de organizaciones cooperativas ha llegado a tener a nivel nacional, en tanto forma o tipo de organización con reconocimiento legal. Sobre todo, si se considera que el movimiento cooperativista en México no es nuevo. La inexistencia de un registro estadístico y general para las cooperativas ha devenido en una confusión respecto de su contabilización en el territorio nacional, pues múltiples fuentes señalan una cantidad, hasta ahora, no consistente, incluyendo aquellas que se han hecho desde las instancias gubernamentales.

Por ejemplo, el *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social* que se realizó en 2013 y después tuvo una actualización en 2017, refleja cifras distintas respecto de la cantidad de cooperativas operantes en el país. En distintos documentos se señala, primero, la existencia de 3,059 cooperativas de Producción o Consumo (Universidad Iberoamericana e INAES, 2013:23), después, un aproximado de 15,000 de ellas (INAES, 2015:57), y finalmente, se indica la existencia de 180,103 sociedades cooperativas (INAES, 2017:53)²⁷. De manera que la cuantificación oficial de las cooperativas, hablando ya no sólo en términos generales, se caracteriza por lo incierto e inconsistente de las cifras, derivado de la inexistencia de registros específicos, planificados y oficiales del sector cooperativista²⁸.

A pesar de este problema, un buen paso –posiblemente– hacia un mayor reconocimiento de las organizaciones cooperativas se dio con la creación del Instituto Nacional de la Economía Social en 2012, así como con la creación del Programa de Fomento a la Economía Social aludido (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012), considerando que este identifica algunas de las problemáticas para estas

²⁷ Debe señalarse, incluso, que los documentos muestran inconsistencias respecto de las fuentes utilizadas, de las cuales la principal es el INEGI. Al momento de acceder a uno de los registros referidos de dicha instancia, específicamente a la Encuesta Nacional de Micronegocios 2012, no fue posible corroborar tal dato por parte del investigador, ya que la clasificación misma de la información no permitía la extracción del mismo, bajo la especificación buscada (número de cooperativas).

²⁸ Aunado a que en los conteos puede darse, también, duplicidad en la cantidad de cooperativas registradas, ya que las uniones, federaciones o confederaciones de ellas, también suelen ser incluidas como unidades aparte tomadas en cuenta (INAES, 2017:48).

organizaciones, categorizándolas como parte del conjunto de *Organismos del Sector Social de la Economía*²⁹, no obstante que una identificación más precisa es requerida.

Adicionalmente, habría que indicar que el reconocimiento social de las cooperativas, en algunas ocasiones, se da de manera ambigua, ya que su categorización suele ser confundida en lo que respecta a la identificación del ámbito al que pertenecen. Si bien, desde el gubernamental y jurídico, como ya se ha señalado, se atribuye su pertenencia al *sector social de la economía*, no se logra identificar claramente cuáles son las implicaciones de referir a dicho sector. Es decir, ¿las empresas con finalidades enteramente lucrativas no conllevan un entramado y una participación sociales? ¿acaso no se nutren de la sociedad misma para funcionar y existir? O, ¿qué es lo que determina que exista una participación social en la economía?

En tal sentido, existen diferentes categorías sociales a las que se atribuye la naturaleza de las cooperativas, desde los ámbitos jurídicos y de las políticas públicas. Suele señalarse que pertenecen al ámbito de la *economía social*, o bien al de la *economía solidaria*, a la interrelación de ambas, la *economía social y solidaria*, o bien, al denominado *tercer sector* (Lara, 2009). Es decir, un conjunto de categorías analíticas que no precisan sobre la naturaleza y las lógicas de acción de las cooperativas, es decir, si sus finalidades son eminentemente de empoderamiento colectivo y no lucrativas, o; si son eminentemente lucrativas y deben tratarse como empresas convencionales; o bien, si su naturaleza es una mixtura de ambas aspiraciones.

De manera que, dicha confusión, deriva también en una dificultad para el tratamiento de las cooperativas desde el mismo ámbito jurídico, así como desde las políticas públicas, puesto que debieran identificarse primero sus particularidades como

²⁹ Desde el ámbito de las políticas públicas, es decir, en particular desde el Programa de Fomento a la Economía Social al que se ha referido, se consideran *Organismos del Sector Social de la Economía* a “las unidades económicas que (...) tienen en común ser de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, que privilegian al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan”. La LESS [Ley de Economía Social y Solidaria] contempla como parte del sector social de la economía a seis formas de asociación u organización: los ejidos, las comunidades, las organizaciones de trabajadores, *las sociedades cooperativas*, las empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.” (las cursivas son propias. INAES, 2017:10).

organizaciones con características muy propias y específicas, para articular políticas que sean efectivas en el fomento de este tipo de organizaciones. Se trata aquí de lo que De la Rosa, Montoya y Pomar (2009) señalan como parte de las problemáticas de las micro, pequeñas y medianas organizaciones, respecto de que no sólo es necesario reconocer sus problemáticas como conjunto, sino también reconocer sus especificidades, así como otras dimensiones organizacionales que rebasen la económico-eficientista.

1.3.2 Problemáticas en las capacidades internas de gestión de las cooperativas

Aunado al limitado reconocimiento que las cooperativas tienen en el ámbito social, se ha identificado que la mayoría de ellas presenta problemáticas en lo que refiere a sus capacidades internas de gestión y productivas. El referido Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social menciona que, en general, los *organismos del sector social de la economía* tienen “limitadas capacidades técnicas, operativas y de capital humano”, que las condicionan para “consolidarse como una alternativa para la inclusión productiva y financiera que permita mejorar el ingreso y contribuya el [sic] desarrollo social y económico del país” (INAES, 2017:10).

Entre las condiciones que se señalan como componentes de esta problemática se encuentra la limitada capacidad productiva de las cooperativas, derivada de su tamaño, pues el 85.5% de ellas tienen como máximo una plantilla de 15 trabajadores (INAES,2017:13). Dicha capacidad productiva se evidencia cuando se refiere que “en promedio los OSSE tienen una ganancia al mes en el nivel de 2.4 salarios mínimos mensuales”³⁰ (p. 30).

El documento señalado también refiere, dentro de las problemáticas de los organismos del sector social de la economía, un “bajo desarrollo organizativo, empresarial y de gestión” que impacta en a) “una adecuada planeación de la operación y gestión con una visión empresarial de largo plazo” (p. 18-19) y; b) “una limitada

³⁰ A pesar de que la fuente referida plantea las problemáticas en términos de todos los organismos del sector social de la economía, la misma refiere que más del 80% de ellos se trata de organizaciones cooperativas, por lo que la información planteada de tal manera bien sugiere que se habla de problemáticas presentes en este específico tipo de organizaciones (INAES, 2017:53).

capacitación técnica empresarial, y relacionada con el desarrollo de habilidades técnico administrativas y estrategias financieras para el desarrollo y consolidación de las iniciativas productivas de los OSSE” (INAES, 2017: p. 19).

De manera que, a su limitada presencia en el ámbito social, se suma el problema de una gestión interna con capacidades que, como mínimo, sólo les permite a las cooperativas una participación reducida en la economía mexicana. Se trata de una problemática de investigación sugerente, en tanto que, a decir de los datos hasta ahora presentados, se revela poco respecto de qué pasa en sus procesos y modos de gestión que las vuelve poco eficaces como formas productivas: ¿por qué, si se trata de organizaciones de tamaño micro y pequeñas, el resto de empresas, dentro de la misma categoría de tamaño, sí tienen una presencia relevante para la economía mexicana y las cooperativas no? Ante esta interrogante se justifica una inmersión al funcionamiento y dinámicas específicas de dichos modos de gestión de las cooperativas que detallen los porqués de su limitado impacto económico como formas de organización.

1.3.3 Problemáticas asociadas a la naturaleza de las cooperativas

Otra problemática que ha sido señalada respecto de las organizaciones cooperativas, para el caso mexicano, es la referida a la ambigüedad de sus objetivos, particularmente en lo que respecta a su naturaleza dual como empresas y como promotoras del desarrollo social (Magallón y Calderón, 2014). Dicha problemática se desprende de la presencia de tres factores: 1) un *isomorfismo coercitivo* que se origina en la existencia de legislación que promueve un funcionamiento de tipo primordialmente empresarial, obviando la dualidad referida de las cooperativas; 2) la adopción de modos de gestión también con orientación hacia la eficiencia y rentabilidad y; 3) una endeble identidad cooperativista que no es reforzada por las organizaciones, en tanto que sus mecanismos de adhesión e integración mantienen esquemas de relación clientelares, antes que igualitaristas.

Esta ambigüedad en la naturaleza de las cooperativas tiene como consecuencia que el sector cooperativista tenga pocas posibilidades de agremiación en una representación política, que busque la generación de políticas públicas que las beneficie

y más posibilidades, por el contrario, de que el discurso empresarial de las cooperativas se reivindique en ellas. Se trata de un caso en el que la predominancia existente del *referente institucional de la empresa* (Montaño, Desempeño asociativo. El dilema de los modelos organizacionales, 2010) se traslapa a las formas cooperativistas de organización que, al menos discursivamente, aspirarían más a otro tipo de referentes, como en este caso sería el de la solidaridad, provocando incerteza respecto de la valoración de su desempeño y, en consecuencia, de su valor social.

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS

En la introducción de este trabajo se ha planteado que el concepto de gestión ofrece la posibilidad explicar y comprender las maneras por las que las organizaciones cooperativas sobreviven, adaptando su identidad al entorno complejo circundante. En consecuencia, corresponde a este capítulo, el desarrollo y exposición de las diferentes perspectivas desde las que esta noción ha sido planteada, en el marco de los estudios organizacionales.

El propósito será plantear los diferentes elementos que pueden considerarse cuando se estudia la gestión en las organizaciones, de manera que se permita la comprensión de los entendimientos sobre los que la investigación fue desarrollada. Asimismo, se pretende realizar una reflexión, respecto de lo que implica tal concepción, desde el enfoque de los referidos Estudios Organizacionales.

Para tales efectos, en la primera sección, se abordará la concepción convencional o funcionalista de la gestión, aquella en la que, la misma, se establece como una tarea –un conjunto de funciones, concretamente– y/o un rol por ser desempeñado, exclusivamente, por gerentes o administradores en las organizaciones. En segundo lugar, se presentarán dos propuestas críticas a la gestión funcionalista: los *Estudios Críticos de la Gestión* y los planteamientos humanistas. El tercer apartado aborda un énfasis específico a la gestión de las organizaciones cooperativas, a fin de vincular el concepto con el tipo de organización tratado. Y, finalmente, se reflexionará sobre las implicaciones de la gestión desde una perspectiva organizacional.

2.1 Preámbulo: administración, gerencia, dirección, gestión

Una cuestión sobre la que es necesario establecer una postura, corresponde a la aclaración sobre la selección que se ha hecho para utilizar el término gestión, en contraposición de otros conceptos que también suelen referir a los procesos de conducción de las organizaciones. Nociones como las de *dirección*, *administración* y *gerencia*, son usadas de manera genérica para referir a tales asuntos, sin existir

determinación sobre cuál refiere a qué, de manera concreta. Por ende, es posible que los distintos usos de las nociones conlleven a confusiones respecto a los ámbitos explicativos entre unos y otros.

No obstante, para los efectos de este trabajo, se ha optado por la utilización del concepto de gestión, en tanto que se considera que abarca una mayor amplitud de los fenómenos, no sólo de la acción organizada, sino incluso de la vida social en general. Como lo refieren Aubert y De Gaulejac, la gestión constituye el “fundamento de la sociedad posmoderna” (1993:24), en el sentido de que todo ámbito de la vida se *gestiona*³¹.

De manera que, la utilización del término *gestión* ofrece mayores posibilidades de explicación de los fenómenos sociales, sin limitarlo a aspectos muy específicos – teniendo presente que las organizaciones no se limitan a operar solamente dentro de los ámbitos de sus fronteras, sino que también mantienen una relación de interacción permanente con su entorno. Así, desde la postura que aquí se presenta, se considera que dicha noción otorga mayor libertad para explicar los fenómenos, por lo que se trata de una herramienta conceptual de mayor flexibilidad para la investigación y explicación de *lo organizacional*.

En ese sentido, hay que aclarar también, que las otras nociones no dejan de tener validez explicativa, aunque generalmente suelen referir a ámbitos más acotados de la acción, o bien, su utilización suele derivar de la traducción discrecional que pueda darse a los términos provenientes del inglés y el francés³². Por un lado, el concepto de *dirección* suele referir a los procesos de conducción deliberada de las organizaciones, aunque específicamente a aquellos implementados desde los cuadros dominantes que ejercen la autoridad formal en ellas, por lo que su ámbito es restringido a tales ejercicios de autoridad. Con ello se excluyen otras posibilidades de comprensión de las formas a través de las cuales las organizaciones funcionan y que no pasan por los ámbitos de

³¹ Actualmente, el término *gestión* es tan ubicuo que prácticamente puede ser referido en cualquier ámbito de la vida: las emociones, lo político, la cultura, el cambio climático.

³² Para el caso de *management*, del inglés, su traducción suele ser indistinta a cualquiera de los términos: como *administración*, *gestión*, o *gerencia*; mientras que, del francés, *gestion*, suele traducirse como tal. En tanto que la palabra *Administration* – para el caso del francés – se utiliza específicamente para referir a la *administración pública*.

acción formales, como pueden ser los procesos propios de la interacción social inherentes y circundantes a la acción organizada.

Por su parte, el concepto de *gerencia* alude, de manera similar, a la conducción formal de las organizaciones, y su utilización deriva del reconocimiento a la figura del *gerente* como actor responsable de los desempeños de la organización. Nuevamente, el ámbito puede restringirse a los procesos formales y deliberados.

La noción de *administración* suele ser encontrada también, en la literatura académica, para referirse, tanto a una actividad deliberada para la conducción de las organizaciones, como a una disciplina profesional de estudio sobre tales actividades, con una finalidad prescriptiva para la efectividad organizacional. Asimismo, suele referir a una práctica social genérica, inherente al manejo deliberado o emergente de determinados recursos o activos –en el marco, tanto de una organización, como de muchos otros ámbitos de acción social. Por lo que su utilización, para una investigación propia del campo de los Estudios Organizacionales, resultaría complicada en tanto que precisaría de indicar en cada circunstancia a qué ámbito de acción se está refiriendo. Además de que, dada la disciplina de la *Administración*, la noción se asimila comúnmente con un carácter tecnocrático, difícil de retirar.

No obstante, aunque cada uno de estos términos connota significados específicos, o bien, abstractos –según sea el caso–, ello no implica que su uso –para los fines de esta investigación– quede excluido de manera determinante. Sino que resulta necesario aclarar que el concepto en análisis lo constituye la *gestión*, como tal, sin que ello implique la imposibilidad de utilizar los demás conceptos, para referir a los procesos y fenómenos que suceden en las organizaciones, en tanto que, bien presentan utilidad –como ya se mencionó. Por ejemplo, si es que resulta necesario hablar de los ejercicios de autoridad formal, podría referirse a ellos como *la administración*.

Finalmente, también se aclara que la utilización del término *gestión* –en lo que respecta a esta investigación– implica una mirada con perspectiva organizacional, es decir, su concepción, explicación y análisis se da a partir del reconocimiento y vinculación directa con el constructo denominado *organización*, así como de lo que resulta inherente

al mismo, es decir, *lo organizacional*³³. Con esto se pretenden ubicar o indicar los referentes conceptuales desde los que se analiza la gestión, permitiendo así, escapar de la generalidad del concepto, arriba señalada, tanto como acotar el ámbito de análisis de este; es decir, la gestión en referencia a la acción organizada.

2.2 Perspectiva funcionalista de la gestión

Esta perspectiva constituye la de mayor arraigo y difusión respecto de la concepción de gestión, en tanto que tiene su origen en la disciplina de la Administración, como subcampo de las ciencias sociales, y que tiene como rasgo distintivo la preocupación por volver más eficientes y productivas a las organizaciones. De tal manera que, para esta perspectiva, la gestión es concebida bajo un carácter funcionalista, es decir, que la intención de su estudio ha girado en torno a la generación y reproducción de técnicas para volver a las organizaciones más eficientes y productivas.

Como una de las características de esta perspectiva, sobresale el énfasis que se da a los cuadros administrativos de las organizaciones, como los responsables legítimos de su funcionamiento eficiente y productivo, de manera que otorga reconocimiento, de manera incuestionada, a las figuras y procesos de autoridad formales en las mismas. A la vez que hace tal reconocimiento, reivindica la legitimidad de dichos cuadros de autoridad formal, al generar propuestas y técnicas para su aplicación, dirigidas a quienes, *de facto*, ejercen, o aspiran a ejercer, tales funciones en las organizaciones.

Así, se trata de la perspectiva que reivindica el rol de la Administración como disciplina de conocimiento, con una orientación primordialmente instrumental. De ahí que, desde su mirada, la gestión se conciba entonces como el conjunto de métodos, técnicas y prácticas para volver eficientes y productivas a las organizaciones.

³³ Entendiendo a las organizaciones como los “espacios [de acción social] más o menos difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes, en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan [en torno] o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos, y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica” (De la Rosa, 2004:161; Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011:14).

A la par de tal orientación, el principal objeto de estudio de la perspectiva lo constituye la organización empresarial, en tanto que ésta constituye el tipo de organización que, de mejor manera, lleva a la práctica las orientaciones de eficiencia y productividad. Aunque también, sus avances en estas orientaciones han implicado el traslado y adaptación de sus propuestas y supuestos, a otros ámbitos de la vida social, como es la disciplina de la Administración Pública, a través de la corriente denominada *Nueva Gestión Pública*.

Adicionalmente, hay que señalar que la perspectiva funcionalista de la gestión no solamente conlleva un énfasis pragmático o de transformación en las organizaciones, para su productividad, puesto que su origen se remonta a las concepciones positivistas³⁴ de las organizaciones. De manera que la fuente teórica de la perspectiva funcionalista de la gestión proviene de la Teoría de la Organización, en tanto conjunto de supuestos que concibe a las organizaciones como entidades marcadamente racionales y estructuradas, solamente, en torno a la consecución de objetivos, que se asumen como compartidos por la colectividad³⁵.

Así, esta perspectiva funcionalista, ha sido construida a la par que la concepción de las organizaciones se ha ido transformando –pasando por concepciones mecanicistas, orgánicas y sistémicas. Para ilustrar esto, podemos hacer referencia a los aportes que, de manera específica, han realizado las diferentes corrientes de la Teoría de la Organización, para la construcción de la perspectiva funcionalista de la gestión:

³⁴ Por concepción positivista, hacemos referencia a la descripción objetivista que puede hacerse sobre las organizaciones –como entidades abstractas que operan con independencia de los actores–, propias de un paradigma científico funcionalista. Véase Burrell y Morgan (1979).

³⁵ Zey-Ferrell (1981) llegó a plantear diez críticas a la Teoría de la Organización convencional: 1) *Mantener una imagen primordialmente racional del funcionamiento organizacional*; 2) *Teorizar a partir de la reificación de los objetivos organizacionales*; 3) *Generar suposiciones y métodos de análisis poco críticos*; 4) *Asumir integridad y consenso de los intereses y valores de sus miembros-empleados*; 5) *Realizar análisis ahistóricos de las organizaciones*; 6) *Mantener una concepción estática de las estructuras organizacionales*; 7) *Subestimar el poder en el análisis organizacional*; 8) *Acarrear concepciones de las organizaciones altamente restrictivas*; 9) *Acarrear concepciones de los individuos como pasivos*; 10) *Priorizar la organización como unidad de análisis*.

a) Administración científica

Esta corriente, que da origen a la Administración como disciplina técnica, es la que infunde el carácter productivista y orientado a la eficiencia a la concepción de la gestión. Dentro de ella, se origina la preocupación por eliminar los procesos no productivos y no rentables, al interior de las empresas industriales, principalmente los derivados de la acción humana. Por lo que dentro de sus propuestas se llega a plantear que, para que las empresas llegasen a ser más productivas y eficientes, se requería, en primer lugar, de una separación entre las funciones de planificación y las de ejecución (Taylor, 1997), correspondiendo las primeras a un grupo selecto de individuos, aglutinados en torno a las oficinas directivas.

En segundo lugar se plantea que a dichos cuadros directivos se les han de atribuir determinadas funciones, sobre las que recaerá el funcionamiento eficiente de la organización, de manera que la administración del trabajo –o bien, del proceso productivo– se constituye como una función en específico (Fayol, 1984), en el seno de la empresa, para el logro de dicha finalidad. Funciones que se tradujeron en: *coordinación* y *supervisión* del proceso productivo y de los trabajadores; *medición* de la productividad; *planificación* de las actividades; *autoridad* para la toma de decisiones y; *control* (monitoreo) de los recursos para su utilización eficiente.

Así, la función directiva y la figura del gerente –la perspectiva funcionalista de la gestión, propiamente dicha– emergen y se postulan, desde esta corriente de la Teoría de la Organización, como características imprescindibles para el funcionamiento eficiente y productivo de las empresas, al grado de asumirse como premisas fundamentales para la disciplina de la Administración, así como para su correspondiente práctica en las organizaciones.

Adicional a las funciones directivas y la figura gerencial, se incorporan otras premisas que también se constituyeron en elementales para la comprensión de la gestión, desde la perspectiva en cuestión: la *estandarización* de los procesos productivos, así como de sus resultados –los productos–; el establecimiento del *salario* o del pago a destajo, como forma de pago a los trabajadores, a fin de sostener los niveles

de producción previstos; así como la *división y especialización del trabajo*, para facilitar la producción en serie y de productos elaborados (Taylor, 1997; Fayol, 1984).

De manera que todos estos elementos constituyen la base de la construcción de la perspectiva funcionalista de la gestión, a través del desarrollo de la disciplina de la Administración y de la construcción de la Teoría de la Organización, y que fueron siendo complementados por otras corrientes de esta última.

b) Escuela de las Relaciones Humanas.

Derivada de los *problemas humanos* (Mayo, 1972) que se presentaban aún en las fábricas industriales –a pesar de las intervenciones de la *Administración científica*–, esta corriente pretendía encontrar los factores que permitieran reducirlos y eliminarlos, a fin de que la productividad se sostuviera e incrementara. En ella, la orientación a la eficiencia y la productividad se enfrenta a problemas que ya no tienen que ver solamente con la manera en que se coordinan y dirigen los procesos productivos, sino que se originan en la acción de los individuos; es decir, se trata de “problemas humanos” manifiestos en el ausentismo laboral y en padecimientos fisiológicos y psicológicos que obstruyen la productividad organizacional.

Esta corriente, a diferencia de su predecesora en la construcción de la Teoría de la Organización, se derivó a partir de la generación de investigaciones provenientes, ya no del conocimiento empírico de los dueños y directivos de las fábricas, sino de la experimentación llevada a cabo por académicos en ellas, aunque desde los ámbitos propios de las universidades. En tal sentido, sus métodos consistieron en la experimentación con cambios en variables físicas de las plantas de producción, para determinar si influían en la productividad de los trabajadores.

No obstante, sus resultados fueron inconexos, en tanto que nuevos y otros aspectos se fueron mostrando como relevantes en la productividad laboral, totalmente ajenos a las condicionantes físicas. En primer lugar, la asignación de tareas por grupos propiciaba aumentos en la producción, en tanto que se generaba su responsabilización colectiva. En segundo, una identificación grupal o colectiva también se generaba,

implicando una vinculación personal de los trabajadores respecto de su lugar de trabajo. En tercer sitio, la posibilidad de escuchar las percepciones de los trabajadores, con respecto a su trabajo, generaba la distensión de sus insatisfacciones, en beneficio también de la productividad (Mayo, 1972).

Así, nuevos elementos pudieron ser incorporados a la concepción de la gestión de las organizaciones, también de manera casi imprescindible para la concepción funcionalista. Entre ellos destaca la creación de los *Departamentos de Consejería*, cuya finalidad sería el tratamiento –gestión– de las inquietudes e inconformidades de los trabajadores, propuesta que derivaría, décadas más tarde, en el establecimiento de los actuales y ubicuos departamentos de recursos humanos. También, la propuesta de asignar tareas de manera grupal, así como de permitir la operación de grupos informales, para mantener los niveles de involucramiento de los trabajadores.

A partir de esta corriente es que la gestión incorpora nuevas funciones para mantener su orientación eficiente-productivista, modificando tanto el rol del administrador, así como el de la Administración (disciplina), para que, además de sus procedimientos racionalistas, consideren los procesos grupales y sociales para mediar entre unos y otros. Se plantea así, como responsabilidad del administrador, resolver los problemas de integración social que los trabajadores llevaban de fuera de su trabajo a la empresa; por lo que ésta última se llega a plantear como la unidad de integración social por excelencia (Mayo, 1972).

c) Escuela del comportamiento

Posterior al inicio de los desarrollos teóricos sobre la disciplina de la administración y el campo de las organizaciones, surge la escuela del comportamiento, a partir del trabajo de Herbert A. Simon (1964). Su obra da un salto mayor, en tanto que examina la naturaleza de las organizaciones, ya no como sistemas socio-técnicos, como la escuela de las relaciones humanas planteaba, sino como sistemas socio-relacionales. Es decir, en su obra, Simon plantea que la relevancia de estudiar a las organizaciones se da a partir del análisis a sus relaciones –humanas, propiamente– y a los comportamientos

que en ellas suceden, para lograr su entendimiento, dando menor importancia a los aspectos técnicos presentes.

La organización es un entramado de comportamientos, o bien, de procesos de decisión, que se encadenan en función de un conjunto de premisas sobre los fines y sobre sus medios para conseguirlos. Las valoraciones sobre cuáles deben ser los fines, y cuáles los medios, dependen de las finalidades de la organización, así como de cómo se transmitan en la estructura de relaciones de la organización, aunque se advierte que los fines, en sí mismos, no comunican los medios, por lo que debe hacerse el uso de la autoridad y de los diferentes mecanismos de la organización para lograrlo. También se plantea que un fin puede ser un medio en sí mismo, y viceversa, en tanto que siempre se pueden agregar finalidades últimas.

La importancia de la organización, de acuerdo con Simon, radica en su capacidad para orientar el comportamiento hacia los fines y las premisas correctas, en tanto que los individuos, por sí mismos, están racionalmente limitados para tomar las decisiones más adecuadas. Por lo que estos satisfacen fines, antes que optimizan, es decir, se eligen opciones que cumplen algunos de los criterios perseguidos, pero no todos los deseados, ya que algunas finalidades no precisan, por sí mismas, cuáles debieran ser los medios para ser conseguidas. Se actúa, más de lo que se racionaliza.

Con esta escuela, entonces, los roles del administrador y de la Administración, pasan a fungir como los de transmisores de información; principalmente de las premisas necesarias, para su asimilación por el resto de individuos, que cumplen una función operativa. Aunque también, ambas figuras asumen su rol de depositarias de la autoridad formal en las organizaciones, así como de diseñadores de los mecanismos y estructuras para ejercerla, teniendo en cuenta que la actividad anterior –la generación de procesos y estructuras comunicativas– puede no ser suficiente para el cumplimiento de las finalidades de la organización. Esta actividad de estructurar las relaciones contempla, incluso, el diseño de estas en los planos más operativos, por lo que la gestión se reivindica como proceso y actividad legítima para dar orden a la organización.

c) Escuela de la burocracia

A la par que se gestaban los planteamientos de la Teoría de la Organización norteamericanos, otra concepción de las organizaciones iba siendo incorporada, a partir del trabajo de Max Weber (1992) sobre la “burocracia”. Para este autor, la organización burocrática constituía una forma ideal de dominación, basada en el predominio de la legalidad (es decir, basada imperativamente en la observancia de reglas y el ejercicio de autoridad impersonales), misma que sucedería a las formas de dominación carismática y tradicional, propias de la sociedad pre-industrial.

Aunque Weber postulaba la organización burocrática como un tipo ideal, su acogimiento se dio, por parte de los teóricos de la organización norteamericanos, de manera poco cuestionada, como el modelo a partir del cual estudiar a las organizaciones de su contexto. Aspectos de las organizaciones como la autoridad formal, las reglas impersonales, los procesos de carrera profesional burocrática y el tratamiento meritocrático de los integrantes, cobraron relevancia para el estudio de las organizaciones. Y dentro de estos aspectos, también apareció la concepción de la organización como el mecanismo a través de la cual el funcionamiento social podría ser mejorado.

A partir de esta corriente de la Teoría de la Organización, la administración reconocerá la utilidad de la racionalidad como mecanismo para producir acción, así como para justificar el uso de la autoridad en las organizaciones. Por ende, la figura directiva y los procesos racionalizadores se reivindicaron como necesarios, en la concepción funcionalista de la gestión.

d) Escuela de las contingencias

Aunque esta corriente de la TO dio énfasis al análisis del desempeño de las organizaciones en los ambientes externos, con miras a la previsibilidad de los factores que otorgasen la supervivencia y el éxito en ellos, posibilitó que la disciplina de la administración incorporara técnicas complejas para la previsión del desempeño y escenarios futuros de acción. En un periodo de globalización y mundialización, dichas

técnicas –planeación estratégica, investigación de operaciones, métodos de aseguramiento de la calidad, el análisis financiero, entre otros– se asimilarían como parte del portafolio de capacidades de los administradores, complejizando así, tanto su función, como la concepción misma de la gestión.

La gestión dejará de concebirse como genérica, para diferenciarse entre la que es estratégica y la que corresponde a las operaciones, la que corresponde a las oficinas corporativas y la que corresponde a las oficinas regionales. De manera que la concepción de la organización incorpora las posibilidades de su acción en ámbitos mundiales y en condiciones globales, por lo que su gestión se complejiza, incorporando un enfoque de competitividad económica. El enfoque productivo de la gestión se vincula al enfoque estratégico, para asegurar no sólo la productividad, sino también la expansión del mercado.

e) *Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas*

Con un gran arraigo de la Administración como disciplina y como práctica efectiva para el éxito de las organizaciones, el enfoque humano-relacionista también se complejiza, para adecuar sus posturas a la organización global. La gestión de los recursos humanos, en distintas latitudes, precisa ahora de mecanismos más complejos para asegurar la participación de los trabajadores, sin perder de vista la eficiencia organizacional.

Por lo que la concepción de la gestión incorpora los desarrollos científicos de la psicología, relacionados a la motivación y la identificación grupal, para poder lograr no sólo la participación de los trabajadores mediante su remuneración económica, sino principalmente, a través de su involucramiento integral (Argyris, 1960). Los propósitos serán, ahora, la identificación activa de la persona con la identidad corporativa de su organización, de manera que tal proceso facilite una participación más flexible, más dinámica, pero sobre todo más amplia, de manera que los costos burocráticos de la organización se reduzcan.

Se incorporan entonces, tanto dentro del rol del administrador, como de la disciplina de la Administración, las competencias de liderazgo, de carisma, de manejo

emocional y del trabajo en equipo, a fin de preservar la rentabilidad de la organización en un entorno de mayor competencia y turbulencia económica.

Así, a partir del análisis expuesto, se ha aclarado que la gestión, desde una perspectiva funcionalista, fue agregándose y complejizándose, a partir de la incorporación de diferentes dimensiones, relativas a procesos que facilitarían el manejo rentable y productivo de las organizaciones, conforme las transformaciones sociales se iban dando. Actualmente, la perspectiva funcionalista de la gestión prevalece, en tanto el capitalismo demanda la generación de riqueza para su concentración, siendo la empresa de finalidad mercantil la forma, a través de la cual, aquel objetivo puede ser realizado de una manera que no implique gran consideración ética ni política y, por tanto, más eficiente.

En consonancia, las figuras del gerente y de la gerencia-alta dirección prevalecen instituidas como el elemento humano que hace posible la materialización de la sociedad *managinaría*³⁶ (Aubert y De Gaulejac, 1993). Sin su participación, las grandes organizaciones dejan de tener sentido; aunque hay que reconocer, que los resultados de tales organizaciones posibilitan el acceso a estándares de calidad de vida y a desarrollos tecnológicos para muchos segmentos de la población que serían impensables, posiblemente, desde otros paradigmas sociales.

La perspectiva funcionalista es la predominante, en tanto que es efectiva para promover la imagen de las organizaciones como entes eficientes, por lo que reivindica la necesidad de ordenarlas, de gestionarlas. La racionalidad instrumental se configura como la premisa de acción básica para justificar la acción gerencial, sin requerir la auscultación de sus prácticas, desde esquemas éticos o ambientales.

³⁶ Aubert y De Gaulejac (1993) plantean el término de sociedad *managinaría* al asociar los términos de management e imaginario. Éste último porque, siendo la gestión la base de la sociedad posmoderna, aquello que se gestiona es el imaginario de los individuos, como elemento que moviliza a través de la generación de ideales o de imágenes aspiracionales.

2.3 Perspectivas críticas y humanistas de la gestión

En respuesta a la difusión y extensión de la disciplina de la Administración funcionalista, que objetiva el funcionamiento de las organizaciones y que se consagra a la mejora de la eficiencia y efectividad, han surgido un conjunto de propuestas para el estudio de la gestión, partiendo de la incorporación de análisis filosóficos, que permiten cuestionar la neutralidad de la gestión, en tanto cuerpo de conocimientos y prácticas institucionalizadas (Alvesson y Willmott, 1992).

Lo anterior implica el cuestionamiento del saber gerencial convencional –entiéndase, la perspectiva funcionalista revisada– que impone la racionalidad instrumental, por encima de cualquier otra, en las organizaciones. Este cuestionamiento se da, también, como una crítica a los impactos que, tanto el saber, como las prácticas administrativas convencionales, tienen en la vida de las personas, así como de las estructuras sociales que generan (Alvesson y Willmott, 1992).

Al respecto, podemos identificar –para efectos de esta investigación– dos propuestas que hacen tal cuestionamiento a la gestión convencional, una de carácter general, y otra específica: por un lado, el denominado campo de los *Estudios Críticos de la Gestión*, y por otro, los trabajos humanistas provenientes de las escuelas de gestión francófonas. Cada una de estas propuestas converge en realizar un cuestionamiento al conocimiento y las prácticas convencionales de la gestión, con la finalidad de proponer su transformación en las organizaciones, hacia horizontes de funcionamiento más éticos. Conviene señalar algunas de las especificidades de ambas, a fin de esclarecer, tanto sus contenidos, así como sus diferencias y sus aportes a los Estudios Organizacionales.

a) *Estudios Críticos de la Gestión*

En cuanto a los *Estudios Críticos de la Gestión*, se puede señalar que tienen como propósito el planteamiento de horizontes de acción más éticos en el funcionamiento de las organizaciones. Parten de reconocer que los saberes y prácticas gerenciales convencionales se han institucionalizado como estructuras que suprimen el desarrollo de la individualidad de las personas, objetivándolas y reduciendo sus posibilidades de vida,

en tanto que, dicho desarrollo individual, se posiciona como opuesto a la racionalidad instrumental imperante en la vida de las organizaciones; “la tecnocracia de la gestión se sobrepone a la democracia de los ciudadanos” (Alvesson y Willmott, 1992:5)³⁷.

La crítica que se hace a la práctica y teoría de gestión convencional parte de identificar, en ellas, el predominio de un énfasis acotado a la relación medios-fines, o bien, en el desempeño o rendimiento operacional. También, se reconoce que las prácticas tradicionales de la gestión han eclipsado la vida institucional, constituyéndose como productoras de la vida social y sus distintas identidades, por lo que se debe criticar la manera en que las mismas han contribuido al deterioro de la calidad de vida, incluyendo la del trabajo. De tal manera que avistar alternativas de organización, que posibiliten la emancipación humana, es una de sus aspiraciones (Alvesson y Deetz, 1996).

Esta corriente de la gestión sostiene su base epistemológica a partir de la incorporación de la denominada Teoría Crítica al estudio de las organizaciones y de la gestión. En palabras de Alvesson y Willmott (1992:3³⁷):

“(…) el interés de quienes contribuyen desde la Teoría Crítica surge del desencanto con las formas tradicionales de la teoría y práctica de la gestión. Para ellos, la gestión es una actividad y campo de indagación simplemente muy importante como para ser dejado al pensamiento convencional de los departamentos de administración y las escuelas de negocios”.

Para los Estudios Críticos de la Gestión es importante, además, dar visibilidad a las poblaciones que son sub-representadas –o del todo, invisibilizadas– por el discurso gerencial convencional. Para ello es importante desprenderse de la concepción meramente técnica-funcional de la gestión y mirarla, en su lugar, como un fenómeno sociopolítico (Alvesson y Willmott, 1992). Es decir, reconocer que la gestión involucra procesos de distribución y legitimación del poder, de posiciones asimétricas en las relaciones sociales (al interior de las organizaciones) y de las ventajas simbólicas y materiales que estas conllevan. En ese sentido, se reconoce que las prácticas y teoría

³⁷ La traducción es propia.

convencionales de la gestión conllevan grados de opacidad respecto de los intereses a los que sus resultados atienden.

“Una agenda no-tecnocrática, para los estudios de la gestión, requiere que sus funciones y procesos sean examinados bajo una luz crítica –esto es, una luz que considere no sólo las relaciones medios-a-fines, sino también los fines y las condiciones institucionalizadas del discurso y la práctica administrativa” (Alvesson y Willmott, 1992: p.8³⁸).

A este respecto, las pretensiones de la aplicación de los Estudios Críticos de la Gestión rebasan los ámbitos de la prescripción –como sería el caso de una perspectiva funcionalista–, e incluso de la comprensión, y se orientan, por el contrario, a ofrecer alternativas para la acción, a través de facilitar procesos que den cuenta a los actores organizacionales de su situación y que posibiliten su liberación o emancipación (Grimes, citado en Chavira, 2011). Se trata pues, no de oponerse a la gestión, *per se* (Alvesson y Deetz, 1996:260), sino de integrar al énfasis instrumental predominante “una razón o interés práctico (que otorgue significado a personas y grupos)” así como “un interés emancipador” (que deleve las relaciones de poder al interior de las organizaciones) (Habermas, citado en Chavira, 2011:24).

Por otro lado, también se ha reconocido que una de las fuentes para la conformación de los ECG, la constituye el análisis posmoderno aplicado al estudio de las organizaciones (Alvesson y Deetz, 1996). Principalmente como enfoque epistemológico que posibilita contemplar la naturaleza discursiva de las realidades que se representan, tanto en las prácticas organizacionales como en sus interpretaciones. Es a partir del análisis de las estructuras discursivas, de la deconstrucción de las narrativas, que los ECG incorporan formas de producir conocimiento que no deriven en la generación de prácticas nuevamente alienadoras.

Finalmente, se puede señalar que los ECG realizan su crítica al discurso convencional, a la ideología gerencial, a través de una agenda diversa que incluye el cuestionamiento a: la objetivación/naturalización que, dicho discurso, hace de las relaciones sociales en las organizaciones; las relaciones y asimetrías de poder; sus

³⁸ La traducción es propia

presuposiciones; el orden y los consensos, y; la utilización parcial de los discursos por parte de los actores involucrados (Alvesson y Deetz, 1996).

b) Corrientes humanistas

Una propuesta más sintética y específica, aunque no por ello menos crítica, la constituyen los trabajos de algunos autores provenientes de las escuelas de negocios francófonas. Tal es el caso del trabajo de Jean François Chanlat (2002), quien plantea la necesidad de que los estudios de gestión incorporen perspectivas más comprehensivas, con respecto de las dimensiones humanas y sociales.

Para el autor, en la disciplina de la Administración ha imperado una lógica técnica, que se ha impuesto al conjunto de dimensiones/problemáticas que se suceden en la vida de las organizaciones: el problema de la eficacia y la producción; el de la dominación y del sufrimiento; el del sentido y las significaciones; el de la solidaridad; y el de los valores. Tal énfasis sobre lo instrumental ha implicado la omisión en el reconocimiento de diversas dimensiones humanas elementales, cuya comprensión no debe ser olvidada por las disciplinas de la gestión.

Para ello, el autor plantea que es necesario recurrir a la antropología, así como a las ciencias sociales, ya no para seguir supeditándolas a lo instrumental, sino a un mejoramiento de las organizaciones y de su relación con lo humano. De esa manera sería posible y necesario incorporar las referidas dimensiones humanas que suelen ser olvidadas por la gestión convencional: la subjetividad de las personas, su rol como actores; la afectividad; las experiencias particulares vividas; lo simbólico; lo histórico, y; la reflexión ética.

Así, a partir de esta reflexión se plantea que las organizaciones, y la gestión en particular, pueden constituirse como espacios más adecuados para la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas, lo cual es necesario, en tanto que es lo social lo que da sentido a la condición humana misma. También, este tipo de análisis críticos, contribuyen a ampliar el espectro de intervención de la gestión, contemplando su impacto en las personas y en las relaciones sociales, lo cual no puede omitirse al considerar a

las organizaciones, toda vez que ellas mismas se constituyen en espacios de interacción social.

2.4 La gestión cooperativista

Aunque se han revisado dos grandes perspectivas respecto del estudio de la gestión en las organizaciones, en lo que concierne a los Estudios Organizacionales –una de carácter funcionalista y otra de carácter sociopolítico–, podemos señalar también la existencia de enfoques particulares de la misma, asociados, de manera específica, a las organizaciones cooperativas³⁹. Se trata de enfoques que desarrollan propuestas sobre las posibilidades de una gestión colectivizada y/o democrática en las organizaciones, aunque planteadas con relación a la organización de forma cooperativa, exclusivamente⁴⁰.

No obstante, dentro de estos modelos de gestión identificados, es posible encontrar algunas diferencias en cuanto a la manera en que las organizaciones son referidas. Es decir, plantean características organizacionales que se señalan como propias del funcionamiento de las cooperativas, pero sin indicar o explicar su relación con otros elementos de *lo organizacional*⁴¹, ya que provienen de campos de las ciencias sociales y las humanidades más generales, antes que, de los Estudios Organizacionales, *per se*.

Podemos reconocer, también, que estas miradas se plantean diversas, según los contextos académicos y geográficos desde los cuales se generan. Como ya se refirió en

³⁹ Su inclusión en este trabajo resulta relevante, en la medida en que nos permitirá compaginar sus esquemas propuestos de funcionamiento, con los planteados desde la perspectiva funcionalista de la gestión, la perspectiva crítica y los elementos propios de una perspectiva organizacional que se describirán en la siguiente subsección. Asimismo, estos planteamientos serán de utilidad para la conformación del dispositivo metodológico para el análisis de la gestión, que se describe en el siguiente capítulo.

⁴⁰ La aclaración, respecto de vincular necesariamente la gestión colectiva/democrática a la forma de organización cooperativa, resulta importante, ya que sería posible encontrar, en la literatura académica, planteamientos que aborden la participación/democracia en las organizaciones desde marcos más generales e independientes de la forma de organización (empresas lucrativas, organizaciones gubernamentales, no lucrativas, etc.), desviándonos del énfasis planteado en esta investigación.

⁴¹ Entendiendo por “lo organizacional” a aquellos elementos que son constitutivos de las organizaciones, en tanto colectividades articuladas en torno a finalidades –individuales o colectivas; explícitas o implícitas–, tanto desde la praxis como desde los discursos.

el primer capítulo, los enfoques de la *Economía Social y Solidaria* se pueden distinguir entre uno latinoamericano, uno anglohablante y otro francófono (Manríquez, Martínez, y Colín, 2017), de manera que, al referirse, en específico, a la gestión de las cooperativas, dichas miradas divergentes se conservan, en tanto que estas organizaciones se inscriben en alguna de ellas, como propuestas de acción político-económicas.

a) *Enfoque de gobernanza cooperativista*

Hablar de la gestión de las cooperativas plantea diferentes posibilidades, así como distintas concepciones de las organizaciones. Por un lado, desde la perspectiva anglófona, es más común que se hable de *gobernanza* de las cooperativas (Spear, 2004), en tanto que su concepción suele plantearse tomando como marcos referenciales a organizaciones con determinados grados de formalización y especialización vertical. En estas propuestas, el papel y la función gerenciales se preservan como mediadoras de los intereses entre capitalistas y trabajadores operativos o funcionales. De manera que, desde este enfoque de *gobernanza* de las cooperativas, es común encontrar planteamientos funcionalistas en sus concepciones de la gestión, en tanto que las problemáticas suelen ser aludidas en relación con el desempeño organizacional.

Los problemas que se plantean desde estas posturas tratan de la manera en que los gerentes ostentan poder, autoridad y grados de discrecionalidad, así como la relación entre estos actores y los diversos intereses vertidos sobre la cooperativa, por parte de otros participantes (Spear, 2004). La gestión, para este enfoque, se trata de la adecuación de los mecanismos administrativos convencionales al imperativo de satisfacer los diferentes intereses de los actores (*stakeholders*), así como a los *principios cooperativistas* asumidos por la organización (Davis y Donaldson, 2005).

No obstante, en estas propuestas es poco cuestionada la finalidad lucrativa de las cooperativas, dándose por sentado, en consecuencia, que está implícita en la concepción de organización cooperativa y que se trata de una de sus principales finalidades:

En una organización conducida por un management cooperativista, el ideal será la recuperación justa para todos los stakeholders de los capitales invertidos. Esto incluye las ganancias de los proveedores, los beneficios al consumidor, los salarios de los empleados, el control de los costos ecológicos para la sociedad y una recompensa adecuada para los inversores. (Davis y Donaldson, 2005:212)

A este respecto, hemos señalado (Capítulo 1) que, para el caso de las organizaciones cooperativas, parte de su identidad habría de implicar la subordinación de los intereses mercantiles a los intereses colectivos de su conformación; aspecto que no se hace evidente en las propuestas de la *gobernanza* cooperativista.

En cuanto a los valores/principios por los que la gestión habría de orientarse, de acuerdo con esta perspectiva, ellos son referidos desde su generalidad y no desde su dimensión práctica en las organizaciones. Entre tales valores se encuentran la autonomía individual y la justicia distributiva, como los más importantes (Davis y Donaldson, 2005). En tal sentido, este enfoque se plantea como una *gestión orientada por principios*.

Así, esta propuesta se trata de una perspectiva funcionalista, en tanto que plantea, implícitamente, que el conjunto de organizaciones no cooperativas –es decir, la totalidad de las empresas lucrativas– no incorporan componentes axiológicos a sus dinámicas, por lo que incorporarlos, en las cooperativas, representa una *solución* para su correcto, o pretendido, desempeño. Asimismo, porque la consideración de esos valores se da suponiendo su universalismo como referentes, desconociendo sus posibles variaciones, y aun su verdadera integración a rutinas, en los contextos propios de la acción organizada.

La perspectiva de gobernanza también relativiza la naturaleza política de cualquier organización, pues indica que: “los objetivos y la operación correcta de los negocios solamente pueden decidirse a partir de principios básicos, y estos son filosóficos, no económicos, ni políticos ni legales” (Davis y Donaldson, 2005:210). De manera que presupone un funcionamiento organizacional armónico, con respecto de los principios cooperativistas bajo los cuales la organización habría de conducirse, tan solo por su reivindicación discursiva.

Por último, este énfasis productivista también es omiso con respecto a la institucionalidad que enmarca, no obstante, la dinámica de las empresas lucrativas, pues los componentes axiológicos pueden estar implícitos o, incluso, estar asumidos discursivamente, aunque no necesariamente en la práctica cotidiana. Hay que recordar que la eficiencia, la productividad, la rentabilidad, la eficacia, la competencia o el mercado, representan también valores institucionalizados, por sí mismos, por lo que los planteamientos de esta propuesta –respecto de que las finalidades mercantiles bien pueden suprimirse– resultan incompletos, dada la naturaleza señalada de las organizaciones.

b) Enfoque de la autogestión

En contraposición a los enfoques de *gobernanza*, de tipo representacionales –en el sentido de que las estructuras de gobierno de las organizaciones que proponen se conciben como representativas de los distintos intereses existentes en y alrededor de ellas–, se encuentran aquellos referidos a la *autogestión*. Este término alude a que la administración de las cooperativas puede ser llevada desde estructuras directas de la acción, ya no representacionales, *per se*.

De manera que los órganos de dirección se conciben como estructuras para facilitar la participación directa de los integrantes de la organización en la totalidad de sus actividades y procesos, aunque requiriendo, aun así, de cierta división de tareas: “La autogestión implica la asunción directa por parte de un conjunto de personas –sin intermediarios ni sectores especializados– de la elaboración y de la toma de decisiones en un territorio –fábrica, comuna, país, etc.– dado.” (Hudson, 2010:582). Se plantea así, una autoridad moral transitiva, más que personal-objetivada.

El modelo de autogestión propone la implantación de la democracia participativa-directa en las organizaciones cooperativas y asume una postura anticapitalista con respecto a las necesidades de producción económicas. En tal sentido, se plantea que la organización cooperativa debe evitar generar la alienación de los trabajadores, generada por las jerarquías impersonales y autoritarias, así como por la desposesión de los

trabajadores con respecto de la gestión de su trabajo y de los resultados de este –se entiende que esta propuesta es una crítica a las formas de la organización moderna con lógicas capitalistas. En contrapartida, se apuesta por la *horizontalidad* (igualdad) en las relaciones, la rotación (no apropiación de las funciones) en todas las actividades y procesos, el control social, la participación y la descentralización (Mendizábal y Errasti, 2008).

Debe mencionarse que no se plantea la desaparición de las jerarquías o de estructuras de dirección, sino la limitación en la discrecionalidad de la autoridad que puedan implicar, así como en la fragmentación social que puedan generar con respecto a la colectividad –es decir, la generación de élites. En tal sentido, se propugna también por el establecimiento de mecanismos de transparencia de la gestión y de socialización del conocimiento, que posibiliten la apertura de las estructuras de dirección y, con ello, limitar las posibilidades de su ejercicio autoritario o arbitrario.

En cuanto a sus procesos decisorios, plantea el requerimiento de un órgano colectivo y de autoridad superior para la deliberación, denominado como *asamblea*. También, se plantea el requerimiento de colectivización de la propiedad de la cooperativa, evitando su apropiación individualizada (Mendizábal y Errasti, 2008).

Finalmente, debemos señalar que estas propuestas, así planteadas, establecen formas de funcionamiento en las organizaciones desde una dimensión normativa, por lo que no plantean los dilemas o contradicciones que las mismas podrían presentar a partir de la consideración de la naturaleza de las organizaciones. Por ejemplo, no hacen referencia a las dinámicas de poder que pueden presentarse en estas organizaciones y la manera en que las mismas se sedimentan –por ejemplo, los procesos a través de los cuales los intereses individuales se construyen como organizacionales. Tampoco se hace referencia a la ambigüedad que determinadas situaciones y procesos pueden presentar –como puede ser el grado en el que la participación individual es solidaria en este tipo de organizaciones.

Estas son cuestiones que, si bien pueden no ser las únicas, sí implican problemáticas en el seno de las organizaciones, en tanto que forman parte fundamental de las mismas, las cuales no están siendo planteadas por las propuestas de la

autogestión. Es decir, una consideración más profunda sobre la manera en que los dispositivos planteados de la autogestión se manifiestan en la dinámica organizacional cotidiana es necesaria, a fin de poder comprender y valorar su presencia real; en la acción y comportamientos concretos de las personas que participan de dicha dinámica.

Se vuelve necesario entonces, frente a tales planteamientos, establecer y reconocer la manera en que los distintos elementos de la organización interactúan y se modifican mutuamente, configurando una dinámica organizacional distintiva y, con ello, dar cuenta de las racionalidades implícitas que en ella se dan. De manera que se provea de conocimiento sobre las organizaciones cooperativas, a partir de sus dispositivos concretos de la acción coordinada, más allá de la identificación de los componentes valorativos y genéricos que las rodean o anteceden.

2.5 Elementos para el análisis de la gestión desde una perspectiva organizacional

Como último apartado de este capítulo, conviene resaltar la importancia que tiene la gestión como fenómeno inherente a la dinámica de las organizaciones, pues, si bien se ha visto que puede ser analizada desde distintas posturas y planteamientos, resulta necesario, aún, establecer el vínculo que la misma tiene hacia *lo organizacional*. De manera que podamos resaltar su trascendencia como fenómeno presente en las organizaciones, con independencia de la forma que estas asuman, pero también que nos permita delimitar el marco de análisis de la presente investigación.

En tal sentido, el primer aspecto que podemos resaltar es el concerniente al carácter organizacional que presenta la gestión. En tanto que las organizaciones son instrumentos, en alguna medida, racionalizados de la acción social, es decir, planificados y estructurados para la satisfacción de intereses –individuales o colectivos–, precisan de realizar un conjunto de selecciones de las posibilidades de acción implicadas en tales propósitos. Dicha selección posibilita que los propósitos puedan ser alcanzados de, la que se considera, la mejor manera, por parte de los integrantes de la organización. Esto es lo que se denomina la naturaleza administrativa de las organizaciones (Simon, 1964),

que implica que su funcionamiento está orientado a la satisfacción de múltiples intereses –declarados o implícitos–, estructurados entre sí, en cadenas interminables de medios-a-fines-medios-a-fines.

Lo anterior implica que una de las características de la gestión es que se trata, ella misma, de procesos de delimitación-acotación, o de lo que algunos autores denominan, de encuadramiento⁴² (Clegg, Kornberger, y Pitsis, 2016; Mintzberg, 2009). Se trata, pues, de la manera en que la acción y sus posibilidades se estructuran y articulan para lograr objetivos, aunque al mismo tiempo, se delimitan, con respecto de otras posibilidades de acción que no se consideran ventajosas, o necesarias, por parte de los actores –o algunos de éstos. Así, una de las dimensiones que implica hablar de gestión, en el contexto de la acción organizada, la constituyen los marcos de encuadre hacia los que la misma se orienta, es decir, sus finalidades, así como los criterios a partir de los cuales las mismas se valoran.

“Gestionar, en su totalidad, implica dar encuadre: separar aquello que merece atención, de lo que no. (...) La gestión es el proceso de comunicar, coordinar y lograr la acción en la persecución de los objetivos organizacionales, al tiempo que se administran relaciones con actores relevantes, tecnologías y otros dispositivos, tanto dentro, como entre organizaciones. Lo que el personal directivo hace, contribuye al logro de los objetivos formales organizacionales. Los planes, esquemas y otros procedimientos de la gestión reproducen y cambian, sistemáticamente, los arreglos de acción establecidos, relativos a las personas, los objetos, el conocimiento y las tecnologías, en un diseño pretendido para lograr objetivos específicos.” (Clegg, Kornberger, y Pitsis, 2016:21)⁴³

Este proceso de delimitación se traducirá, entre otras cosas, en la jerarquización de las prioridades, en la diferenciación de las actividades, en la distribución de roles también diferenciados, en el establecimiento de rutinas y en la generación de reglas de colaboración y participación. Todas ellas, formas de la acción, en constante actualización, para conseguir cierta coherencia con respecto de la racionalidad proyectada inicialmente para la organización.

⁴² Estos autores utilizan los términos *frame* o *framing*, dado el idioma de sus trabajos. La traducción hacia *delimitación*, *acotación* o *encuadramiento* es propia, a partir de dichas propuestas.

⁴³ La traducción es propia

Debe señalarse que, independientemente de la delimitación formal de objetivos, existen otros imperativos que son inherentes a la organización misma, y que le son fundamentales para que persista como colectividad (objetivo de sobrevivencia) y mantenga el reconocimiento social como tal. Se trata de los objetivos de *gobierno y mantenimiento del interés general* (asociado al mantenimiento de la identidad y la cohesión interna); de *producción y creación* (la dimensión propiamente productiva-económica de la organización que acarrea prosperidad); y de *seguridad y protección* ante los riesgos externos (satisfacción del bien común de la organización, de las necesidades generales de sus miembros) (Bédard, 2004). El cumplimiento de estas necesidades se encuentra en la base de la acción organizada pues, de su mínima satisfacción, depende la existencia y sobrevivencia misma de la organización, en tanto colectividad.

También, en cuanto al plano de la racionalidad, de la que, en alguna medida, depende la acción organizada, también debe señalarse que, dicha condición, se ve limitada por el contexto social e institucional en el que dicha acción toma parte, pues una realidad compleja y la escasez de los recursos, plantearán adversidades a su continuidad como proyecto, al mismo tiempo que la interacción cotidiana de los actores exigirá modificaciones y desviaciones sobre los cursos previamente racionalizados de la acción. De manera que el carácter político de la gestión se hace presente, pues la diversidad de actores e intereses reclamarán, para sí, las posibilidades de acción, tanto como los resultados y beneficios esperados, introduciendo pugnas para modificar el proceso de gestión a su favor; para estructurar la acción a su favor.

De esta manera el asunto del poder cobra relevancia para el tema de la gestión, pues, los arreglos generados, a partir de la estructuración de la acción, implicarán mayor acceso a fuentes de poder para algunos actores en detrimento de otros. También implican el reconocimiento de cierta autoridad, moral o formal, para el tratamiento de determinados asuntos, que bien puede materializarse en una o varias unidades internas y formas de dirección-administración formales. La arena política que es la organización implica, también, la eventual formación de coaliciones por parte de los integrantes, articuladas a partir de intereses comunes, o bien, producto de negociaciones y regateos, las cuales buscarán agenciar una mayor influencia sobre los rumbos de la organización, tanto como mantenerla.

Esta segunda dimensión, que denominaremos política, implica mirar, entonces, la manera en que, en la organización, se distribuyen sus fuentes y ámbitos de poder, en una escala que implica ir de su centralización a su descentralización; de su concentración o acaparamiento, a su dispersión o distribución. Esto puede verse reflejado en diferentes aspectos de la organización, como los procesos de toma de decisiones, así como la división y naturaleza del trabajo.

También es común reconocer que la gestión se configure como una actividad o rol para ser cumplida –formalmente– por un grupo determinado de actores en la organización. Esto implica que dichos actores tendrán una influencia legítima para ejercer autoridad, pero también implicará la necesidad de tener que reivindicar su papel como los representantes de dicha actividad. Pues, los usos del poder que sobrepasen los entendimientos sociales (reglas) al interior de la organización, bien pueden tener efectos contraproducentes sobre la cohesión de esta misma. Esta tercera dimensión implica la manera en que la autoridad se presenta o constituye en la organización, por ejemplo, si deriva primordialmente de procesos de racionalización de la acción (a través del establecimiento de una autoridad legal y la creencia en una racionalidad instrumental) o, si deriva más, de los procesos de confrontación política entre actores y/o coaliciones⁴⁴.

Cuando la gestión tiende a depender de aspectos subjetivos o informales –esto es, que no atiende a cuestiones de racionalidad instrumental, per se–, gran parte de su práctica implica la generación de consensos y una constante revalidación e interpretación del devenir histórico en la organización para legitimar el orden, por parte de algunos actores; algo que Clegg, Pitsis y Kornberger (2016) refieren como la función creadora de sentido, que los cuadros administrativos suelen llevar a cabo. Implica también la asunción de tareas específicas y concretas para el mantenimiento del orden y la generación de las condiciones mínimas de funcionamiento en la organización.

A este último respecto, Mintzberg (2009) señala que los roles gerenciales –refiriéndose específicamente a quienes ostentan un cargo gerencial formal– se presentan en cuatro planos de acción⁴⁵, a través de los cuales se da cumplimiento a los objetivos

⁴⁴ Sin implicar que ambos procesos sean excluyentes.

⁴⁵ Cabe indicar que Mintzberg refiere que los planos sobre los cuales se desempeñan los gerentes o gestores son sólo los tres primeros: el interpersonal, el relativo a la información y el decisorio o de la acción.

de la organización o la unidad de la cual es responsable: interpersonal (como representante, líder y enlace interno-externo), informativo (como monitor, diseminador y vocero), decisorio o de la acción (como emprendedor, gestor de conflictos, administrador de recursos y negociador) y subjetivo de pensamiento estratégico (delimitando y programando la acción).

Por otro lado, en lo que refiere a la participación de la organización en el ambiente, es decir, de su relación de dependencia e intercambio con el conjunto social, le serán planteadas, también, determinadas demandas y criterios de acción, a fin de que sus resultados sean aceptados con respecto de las normas y valores sociales circundantes. Por ejemplo, se requiere, que sus actividades se desarrollen dentro de lo que se considera que es legal; que contribuya con la economía nacional y el pago de impuestos; que respete las medidas para el cuidado ambiental durante sus procesos de producción; etcétera. De manera que dentro de la estructuración que hace de su acción, la organización deberá asimilar este conjunto de responsabilidades en alguno de sus procesos, rutinas o roles. En este sentido, se trata de una dimensión propia del contexto y de los valores institucionales que la organización asume.

Otra cuestión que debe resaltarse es que, en tanto que las organizaciones constituyen prácticas sociales (Clegg y Hardy, 1996), la gestión en sí misma también se materializa en prácticas cotidianas, o bien, rutinas, delimitadas en el contexto de aquellas. Estas prácticas se materializarán y tomarán formas tan diversas como la diversidad organizacional existente misma; no obstante, cumplen la función de materializar los designios de la organización en tanto proyecto. Así, esta es otra de las características de la gestión en la organización; la reivindicación de ésta última, en tanto proyecto social articulado y que puede llegar a materializarse en las formas de relación

Desde nuestra interpretación, los procesos que se dan en el nivel subjetivo de pensamiento estratégico de quienes asumen cargos formales de gestión, también debiera ser referido como un plano más, en tanto que constituye una parte, con relación directa de los procesos de gestión de la organización. Asimismo, porque se reconoce que el pensamiento estratégico constituye un activo constitutivo de la acción organizada; en otras palabras, la gestión no constituye procesos desempeñados en abstracto, sino que son los actores en la organización quienes la reivindican, a partir de su propia capacidad estratégica y en relación con el contexto de acción organizada en el cual se encuentran. La gestión es, también, resultado de esa interacción.

social que establece como imperativas, es decir, sus reglas o códigos de acción. Se trata de una dimensión práctica.

Así, en tanto que la gestión se origina en el seno de la organización misma, debe decirse que sus formas y prácticas no pueden tratarse de manera aislada a esta última –en lo concerniente a los Estudios Organizacionales. La gestión es inherente a la condición organizada de la acción colectiva, dado el carácter racionalizado de esta última. Por tanto, constituye una diversidad interminable de prácticas sociales que no pueden ser delimitadas categóricamente y determinadamente, en cuanto a su naturaleza, pues está vinculada también a la complejidad de la acción social. En la medida en que las colectividades transforman e interpretan su realidad, la gestión misma va transformándose. De ahí que existan diversos marcos analíticos o propuestas, con distintas variables, a partir de las cuales la gestión –se propone– puede ser observada e interpretada.

Una de estas propuestas, para identificar los elementos que conforman la gestión en las organizaciones, es la planteada por Stewart Clegg (1990:184), quien los categoriza a partir de lo que denomina *imperativos organizacionales*. En este sentido, dichos imperativos constituyen categorías del funcionamiento organizacional, a partir de las cuales se puede identificar la manera en que las organizaciones responden a los problemas que atañen su naturaleza misma, en tanto los mismos –a decir del autor– se presentan de manera perenne. Es decir, esta propuesta parte de la premisa de que cualquier organización debe responder a un conjunto de *imperativos* que posibiliten la efectividad de su acción social coordinada⁴⁶ (Clegg, 1990). De esta manera, se pueden identificar dimensiones en las que la gestión ha de tener lugar, en tanto que ella misma se vincula a la resolución de problemáticas de orden práctico⁴⁷.

Imperativos organizacionales:

- a) *Articulación de misión, objetivos, estrategias y funciones principales.*
- b) *Establecimiento de alineamientos funcionales.*
- c) *Identificación de mecanismos de coordinación y control.*

⁴⁶ Un argumento similar al de René Bédard (2004), revisado líneas arriba, con respecto de la trilogía administrativa.

⁴⁷ Es una idea incuestionada, entre los teóricos, que la gestión refiere necesariamente una práctica social.

- d) *Constitución de relaciones de responsabilidad y de cargos.*
- e) *Institucionalización de la planeación y comunicación.*
- f) *Vínculo entre recompensas y desempeño.*
- g) *Logro de liderazgo efectivo.*

(Clegg, 1990:184)

A partir de las consideraciones hechas, sobre la dimensión organizacional de la gestión y sus distintas categorías de identificación, es posible plantear que la gestión se ubica en aspectos concretos de la acción, de manera que, aunque teóricamente se pueda referir a unas cuantas o múltiples dimensiones, es la acción organizada concreta, la que da cuenta de ella. Es decir, la identificación de la gestión se da en las prácticas y formas de acción organizada concreta, las cuales dan cuenta del funcionamiento de la organización misma. De ahí la identificación de la gestión, planteada anteriormente, como un conjunto de arreglos que sostienen y dan cuenta de la dinámica organizacional que se pretenda estudiar; de su funcionamiento.

Así, a partir de los planteamientos revisados y pretendiendo el dimensionamiento organizacional de la gestión, en la Tabla 2 se sintetiza una propuesta de las categorías que implica este fenómeno, así como de los aspectos concretos en los que se deriva, para su identificación empírica en una organización, a partir de los planteamientos revisados en esta sección. Esta categorización será de utilidad para el desarrollo de un marco analítico, para el estudio de caso que se tratará en los capítulos siguientes.

Tabla 2. Dimensiones y aspectos concretos de la gestión, desde una perspectiva organizacional

Dimensiones de la gestión en el contexto organizacional	Aspectos concretos para conocer la gestión (arreglos)
<i>Dimensión racional (de las finalidades y orientaciones)</i>	Manifestación de la autoridad Orientación de finalidad económica o productiva Orientación del desempeño
<i>Dimensión política (distribución de fuentes de poder y ámbitos de acción)</i>	Características de los procesos decisorios Esquema de división del trabajo
<i>Dimensión institucional (valores del contexto social representativos)</i>	Valores asumidos
<i>Dimensión práctica (formas de relación social)</i>	Tipo de coordinación y comunicación Naturaleza y formas del involucramiento individual Tipo de control y regulación social

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Corresponde a este capítulo la descripción de la estrategia metodológica seguida por esta investigación, a fin de clarificar las formas y los entendimientos epistemológicos que dieron lugar a la producción de información y a la generación de resultados sobre la misma. En el mismo sentido, se ofrece la justificación sobre el porqué la estrategia de investigación seguida contribuye a la explicación del fenómeno organizacional en análisis –la gestión de las cooperativas.

3.1 Otras aproximaciones a las organizaciones cooperativas y a la gestión

Para los propósitos señalados, en primer lugar, se presentará información relativa a otras investigaciones sobre las cooperativas, a fin de justificar la necesidad de indagar sobre la gestión en ellas, dada la poca preeminencia que el tema tiene para este tipo de organizaciones, desde el campo de los estudios organizacionales en México⁴⁸.

Los Estudios Organizacionales (EE.OO.) son un campo comprensivo, diverso y pluridisciplinario de las ciencias sociales, que buscan el entendimiento de los fenómenos sociales que se derivan e inscriben en la noción de organización (Gonzales-Miranda, 2014), es decir, que buscan su comprensión en sus diferentes identificaciones: lo organizacional como discurso teórico, como una realidad empírica y como un proceso social de construcción de realidad (Clegg y Hardy, 1996). De manera que esta noción – organización– refiere no sólo a un concepto abstracto, sino principalmente al desenvolvimiento de prácticas sociales inscritas en el imaginario colectivo de cualquier sociedad. Las organizaciones pueden ser entendidas como instrumentos de concreción de todo proceso social; de ahí que su estudio sea tan relevante.

⁴⁸ Cada organización –como discurso, objeto empírico y proceso social (Clegg y Hardy, 1996)– se encuentra inscrita en un contexto social particular, a partir del cual pueden y deben ser entendidas sus lógicas internas. Por esta razón es que se ha cercado la revisión de otras investigaciones sobre las cooperativas sólo dentro del campo mexicano de los EE. OO., ya que nuestro fin es conocer sobre estas organizaciones, remitiéndonos específicamente a dicho campo. Se considera que resultaría irrelevante conocer sobre las realidades de organizaciones cooperativas en otras latitudes u otros contextos, si partimos de reconocer que cada realidad o fenómeno organizacional es local y fragmentada (Ibarra, 2006); y a menos que tuviéramos intenciones de comparar las realidades (lo cual rebasa los alcances de esta investigación) dicha revisión sí tendría que ser ampliada.

No obstante, dada la diversidad de formas organizativas, su comprensión y su consecuente explicación no son ajenas a conflictos epistemológicos, pues su funcionamiento puede ser interpretado de múltiples maneras, según las lentes que, quienes las investigan, antepongan para poder mirar ciertas características, –así como para no-mirar algunas otras. Por esta razón incluimos, en este apartado, una breve comparación sobre cómo otras investigaciones, dentro del mismo campo de los Estudios Organizacionales, han abordado a las organizaciones cooperativas, las cuales se presentan en la Tabla 3.

La finalidad es justificar, a partir de los otros casos presentados, el porqué de la selección de la estrategia metodológica seguida en esta investigación. Se pretende, pues, reconocer la necesidad de ofrecer múltiples miradas sobre los fenómenos organizacionales, como en este caso, se hace sobre las denominadas organizaciones cooperativas. También, para reivindicar la identidad de los Estudios Organizacionales como campo comprensivo y multidisciplinario (Gonzales-Miranda, 2014).

Como puede observarse, a partir de la Tabla 3, son específicas las cuestiones o fenómenos que han llamado la atención de quienes han estudiado a las cooperativas, desde el campo mexicano de los Estudios Organizacionales, aunque sólo en una de estas investigaciones revisadas podemos identificar un acercamiento a sus formas de gestión (Ceballos, 2014). No obstante, en la referida investigación, la (auto)gestión se analiza desde el dispositivo conceptual del proceso de institucionalización, con el que se analiza la construcción histórica del modelo organizacional, más que la descripción de sus características del momento en que se realizó la investigación.

En tal investigación queda ausente la comparación del modelo de autogestión analizado con los referentes teóricos de la gestión misma, de manera que no se explica por qué, el referido, es un modelo de gestión en sí. Es decir, en qué se diferencia tal modelo con las definiciones de gestión misma, al grado de ser un modelo particular. Dicho análisis sería pertinente para conocer sobre la dinámica interna de la organización y sobre sus arreglos de acción concreta, al momento de ser estudiada.

De igual manera, otras diferencias, relativas al tipo de cooperativa, otorgan características particulares al caso de Ceballos (2014), por lo que sus resultados son

específicos y contextuales a la organización estudiada. Ejemplo de esto último son: la orientación de la cooperativa hacia la pesca; su arraigo familiar y comunitario; y un historial de varias generaciones de personas que la han conformado. De manera que el caso no es comparable con la investigación que aquí se aborda y el caso que se presentará en la última sección de este capítulo.

Tabla 3. OTRAS APROXIMACIONES A LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS (DESDE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES)

Título de la tesis	Proceso de construcción de un modelo de autogestión. La experiencia de una cooperativa pesquera (Doctorado)	Mujer, identidad y organización: estudio de caso de una pequeña cooperativa (Doctorado)	Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: el caso de la cooperativa pesquera artesanal 'La Palma' del Soconusco, Chiapas (Doctorado)
Autor(a)	Rosiluz Ceballos Povedano (2014)	María Teresa Montoya Flores (2007)	Gabriel Sommers González (2007)
Problemática abordada	Sobrevivencia de la organización en contexto de competencia global	Hay marginación de las mujeres respecto de los procesos de integración social, por lo que crean sus propias organizaciones 'hechas a la medida'	Los cambios en el contexto de la globalización provocan turbulencia en los ambientes de las organizaciones sociales mexicanas, a los cuales deben adaptarse.
Pregunta(s) de investigación	¿Cuál es el proceso de construcción del modelo de autogestión de la Sociedad Cooperativa Pesquera 'Por la Justicia Social'?	¿Cómo se define la identidad organizacional en las organizaciones pequeñas? ¿Cuál es el papel de los valores compartidos en la conformación de la identidad organizacional en las pequeñas cooperativas? ¿Cuáles son las características organizacionales en las cooperativas pequeñas?	¿Cuáles fueron los factores que dieron origen a las organizaciones cooperativas pesqueras artesanales del Soconusco, Chiapas y cuál ha sido el proceso de adaptación ante los cambios del entorno? ¿Cuáles son los principales factores socioeconómicos que influyeron en la creación de la sociedad cooperativa? ¿Cómo han variado los factores tecnológicos, culturales y administrativos en el proceso de adaptación de las organizaciones cooperativas pesqueras? ¿Qué cambios organizacionales se han adoptado para subsistir en el entorno actual?
Objetivo principal	<i>Analizar el proceso de construcción del modelo de autogestión de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera 'Por la Justicia Social' ('JS') a través de la perspectiva neo institucional para develar sus prácticas y acuerdos socialmente construidos que permita; por una parte, saber, cómo solventan las fricciones entre propiedad colectiva, control democrático y apropiación y por otra parte, contar con referentes empíricos de modelos organizacionales que contienden y conviven con grandes empresas. (p. 83)</i>	<i>(...) conocer y explicar la construcción de la identidad a partir de los procesos de socialización en las pequeñas cooperativas de mujeres (p. 14)</i>	<i>(...) comprender y explicar el proceso del cambio interno de una organización cooperativa para su adaptación ante los cambios de su entorno, el objeto empírico del estudio es una sociedad cooperativa, dedicada a la actividad de la pesca ribereña artesanal (p. 6-7)</i>

Tipo de cooperativa	Pesquera	De mujeres	Pesquera
Técnicas de investigación	Historia oral; Entrevistas; Análisis documental	Historia de vida	Entrevistas a profundidad y observación participante
Enfoque teórico o fenómenos organizacionales de abordaje	Nuevo institucionalismo; proceso de institucionalización; modelo de autogestión	Identidad organizacional	Cambio y ecología organizacional
Principales resultados	La organización cuenta con un modelo propio de autogestión caracterizado por un sistema de rotación directiva, prácticas de contabilidad responsables y mecanismos de sanción. Se ha institucionalizado la socialización informal del modelo.	Los valores se transmiten en un proceso de capacitación, a partir de un discurso organizacional; la organización es un espacio de convivencia y permite mejorar la calidad de vida de las mujeres dotándolas de identidad social, aunque no satisface necesidades económicas; la organización cuenta con características centrales y distintivas; existe comportamiento asociativo y sentido de pertenencia; la organización funge como una representación simbólica (sentimiento de familiaridad, escuela)	La solidaridad se debilitó en la comunidad; se han generado relaciones de dependencia de la cooperativa hacia organizaciones externas; la organización tuvo cambios en su tecnología de pesca; hay restricciones en el entorno que anteriormente no existían y que restringen la reproducción de la organización; la cooperativa contribuyó con el progreso de la comunidad, a lo largo de su historia; el cambio es reactivo para tener sobrevivencia al medio.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de establecer estas diferencias en el abordaje de las cooperativas, desde los estudios organizacionales, podemos plantear que aún resulta necesaria la comprensión sobre su gestión, por diversas razones:

- El contexto social y económico han cambiado, pues en los casos de la Tabla 3, se analizan cooperativas cuya consolidación se da en el siglo XX, en periodos en los que el fomento a este tipo de organizaciones, desde el ámbito estatal, era más amplio. También se da en momentos en los que las brechas de desigualdad no eran tan marcadas. Actualmente, las cooperativas se insertan en un contexto de suma desigualdad económica y social que las obliga a generar formas de gestión cada vez más flexibles y dinámicas, a fin de preservar su identidad.
- El limitado énfasis que las investigaciones revisadas hacen a los procesos y prácticas cotidianas de las cooperativas. Como se puede constatar, el énfasis ha estado en los procesos históricos o en los factores ambientales de las cooperativas tratadas, más que en la dinámica del momento en que las investigaciones se realizaron. De manera que las investigaciones presentadas no nos permiten conocer la dinámica interna de cada organización, los arreglos entre sus actores y sus modos de relación, a completitud. Los análisis se enfocan más en los aspectos simbólicos que en los arreglos prácticos de sus organizaciones.
- Cada organización se encuentra en un contexto social determinado (como es el caso de las cooperativas presentadas), por lo que se requiere reconocer las maneras, a partir de las cuales, las organizaciones cooperativas se inscriben en dicho contexto y responden a sus exigencias. No es lo mismo investigar sobre una cooperativa en una ciudad pequeña que en una localidad rural, ni aun, que en una megalópolis. El arraigo comunitario o urbano que la organización presente varía en cada situación, tanto como sus características y arreglos funcionales locales.
- Al hablar de cooperativas, estamos tratando con organizaciones cuyas prácticas no se encuentran institucionalizadas, a nivel social. Esto implica que, a pesar de la existencia de un discurso sobre la identidad de las cooperativas –Ver Capítulo 1–, sus prácticas, formas, estructuras y/o procesos divergen, según cada caso y campo institucional al que respondan.

Así, podemos subrayar que el estudio de la gestión en las cooperativas, como un fenómeno organizacional, resulta relevante, en tanto que su abordaje como tal, posibilita comprender lo que sucede al interior de la organización, en sus prácticas concretas. No porque se desee prescindir de los elementos simbólicos que la rodean, sino porque es necesario identificar el alcance que los mismos tienen en la dinámica de acción concreta, entre los actores organizacionales, como uno de los distintos fenómenos que pueden ser considerados por los EE.OO. Esto implica mirar las prácticas sociales de estas organizaciones más allá de lo institucional, para ubicarlas en el nivel de la acción concreta y cotidiana; en los aspectos que se presentan como característicos de una organización, y que, en ese sentido, tiene trascendencia para el campo de los EE.OO.

Por ello, se ha elegido el dispositivo conceptual de la *gestión*, en tanto consideramos que –a partir de sus dimensiones, presentadas en el capítulo anterior–, ofrece posibilidades de identificar las características de una dinámica organizacional cualquiera, desde sus procesos cotidianos y actuales. Remarcando que la investigación de dicho fenómeno organizacional se realiza en una organización de tipo cooperativa, cuyo caso será presentado líneas más adelante.

A partir de dicho conocimiento, podremos tener una mejor comprensión de las lógicas que dan sentido a una realidad organizacional específica. Conviene ahora, realizar la descripción de la estrategia metodológica que ha permitido tal acercamiento.

3.2 Estrategia metodológica de la investigación

a) Fase de selección del caso y diseño metodológico

La primera fase o etapa de esta investigación consistió en la selección de una organización para ser estudiada, sobre la cual, se contase con factibilidad. Una vez elegida, se realizaron los primeros acercamientos hacia la misma, a fin de negociar la realización de la investigación, con sus actores. La respuesta fue positiva, por lo que un primer requisito –factibilidad– fue cubierto⁴⁹.

⁴⁹ Vale aclarar que, a cambio de la posibilidad que ofreció la organización para ser estudiada, se acordó que el investigador habría de contribuir a la consolidación del proyecto –aunque aún sin especificar de qué, para esta etapa.

Durante esta primera etapa –iniciada en octubre de 2018– se indagó sobre las características generales de funcionamiento de la organización, a fin de poder identificar la problemática de investigación más adecuada, a partir de una problemática de la organización misma. Así fue que, durante esta etapa, y dadas las características generales de la organización, se determinó que su gestión implicaba una problemática no sólo organizacional, sino también de investigación, relevante para ser abordada desde el campo de los Estudios Organizacionales.

Problemática de investigación identificada:

Las cooperativas conforman tipos de organización que se presentan como frágiles y con poca presencia en el contexto de economía neoliberal, al cual deben responder. Aunado a ello, también deben procurar el mantenimiento de su identidad como organizaciones solidarias y de carácter colectivo.

Se argumenta, consecuentemente, que es relevante el estudio de la gestión en la cooperativa, ya que es el dispositivo conceptual que brinda posibilidades de conocer la manera en que la organización lidia con la complejidad de su contexto y cotidianeidad, que es parte de la problemática de investigación señalada. También es un concepto que permite identificar algunas características representativas de la dinámica actual de la organización en cuestión, que es parte del objetivo que se ha planteado.

Objetivo de la investigación:

Reconocer las características de la gestión de una cooperativa de producción, a partir de la metodología del estudio de caso y desde una perspectiva de los estudios organizacionales, que permita dar cuenta de: su funcionamiento, así como de la manera en que la organización responde a los condicionamientos internos y externos.

En consecuencia, se han determinado las siguientes preguntas de investigación como las idóneas para cumplir con el objetivo señalado y abordar la problemática de investigación previa:

Preguntas de investigación:

- 1. ¿Qué arreglos funcionales desarrolla la organización para mantenerse y sobrevivir como proyecto, y que dan cuenta de su dinámica?*
- 2. ¿Cómo responden las cooperativas frente a los condicionamientos– internos y externos– circundantes, a los que se exponen?*

A fin de dar concreción a las necesidades previas de investigación planteadas, se seleccionó, como método de investigación, el estudio de caso, desde el paradigma cualitativo de la ciencia. A este respecto, debemos señalar las características de este paradigma, previo a la consideración del método que utilizamos.

En tal sentido, la investigación cualitativa se orienta a la comprensión detallada e intersubjetiva de la realidad, más que a su mera identificación y cuantificación –como sucede predominantemente en los métodos cuantitativos. La investigación cualitativa, se funda en el paradigma interpretativo de la ciencia, el cual parte de la premisa de que la realidad social no es externa a los individuos, sino que es subjetiva, por lo que se interpreta a partir de los mismos sujetos que la viven (López, 2016a). Se asume también que la realidad es múltiple, pues depende de quién la esté interpretando. Lo que interesa recuperar es “la forma en que esa realidad es vivida” (López, 2016a:31).

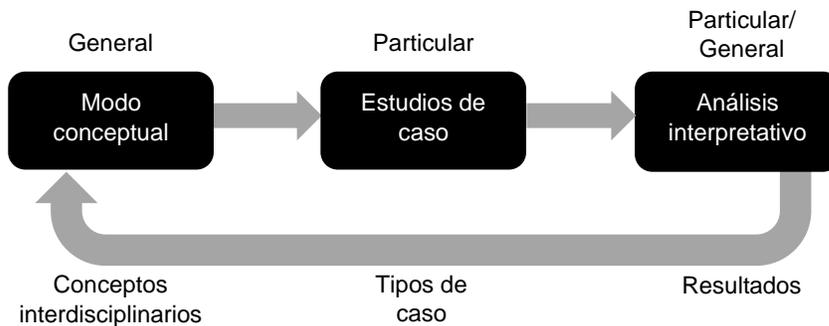
Podemos señalar que entre las finalidades que persigue la investigación cualitativa –en palabras de Blásquez (2016)– está el comprender la lógica interna de una colectividad o grupo social, o bien, el conocer las claves de un proceso social. De acuerdo con esta autora, en este tipo de investigación se recogen los distintos puntos de vista de los actores sociales para comprender la orientación de su acción. Las principales características de la investigación cualitativa son:

- a) La búsqueda del naturalismo, es decir, analizar los procesos y fenómenos sociales en su contexto natural.
- b) Ausencia de neutralidad consciente, es decir, el reconocimiento de que el investigador influye en los procesos y sujetos que investiga.
- c) Uso de múltiples fuentes de información.
- d) Razonamiento inductivo. El conocimiento se construye yendo de lo particular a lo general.
- e) Importancia al sujeto significador. Son los sujetos investigados quienes aportan los significados a relatar.
- f) Diseño emergente, conforme la investigación avanza.
- g) Perspectiva interpretativa. El investigador realiza interpretaciones de los procesos y fenómenos sociales.

En lo que respecta al *estudio de caso*, debemos indicar que es un método que posibilita conocer la perspectiva de los actores y su interacción, en el contexto organizacional de que se trate; también permite “describir en forma exhaustiva una situación social y explicar sus múltiples factores y componentes”; por lo que constituye “uno de los instrumentos metodológicos más enriquecedores del análisis organizacional local” (Barba, 2009:13,17).

También se destaca que el estudio de caso facilita un proceso de verificación y retroalimentación entre la teoría y la experiencia, siendo otra de las ventajas de este método (Ver Esquema 1). Por ello resulta importante el estudio de la gestión en las cooperativas, en tanto que nos posibilitará contrastar los conocimientos teóricos sobre dicho fenómeno organizacional y los procesos de la vida cotidiana en la organización objeto de estudio.

Esquema 1. Ciclo de investigación del estudio de caso



Fuente: Barba (2009)

Otra cuestión por señalar es que el estudio de caso requiere de determinar y esclarecer, por un lado, cuál será la unidad de observación –que en este caso es una organización que por denominación legal y social es cooperativa– y, por otro lado, cuál la unidad de análisis –el fenómeno de la gestión. Precisamente lo que interesa conocer del estudio de caso –siguiendo a Stake (1998)– es la *unicidad* del caso mismo, de lo que se está estudiando, a fin de comprender su complejidad inherente. Para este autor, el interés puede ser específico –*intrínseco*– en el caso en cuestión, para conocer solamente sobre sus características, o bien *instrumental*, para aproximar el conocimiento de objetos o fenómenos de la misma naturaleza.

Finalmente, para esta etapa de diseño metodológico, se realizó la exploración en la literatura académica sobre el objeto de estudio abordado (las organizaciones cooperativas), a fin de conocer sobre el mismo y contextualizar la problemática por ser indagada. Posteriormente se realizó la construcción del marco teórico, que permitiría asentar y estructurar los entendimientos conceptuales necesarios para la realización de la investigación en campo. De estos dos procesos resultaron los capítulos 1 y 2 de este trabajo.

b) Fase de impregnación

Una segunda fase de la estrategia metodológica se constituyó por la realización de visitas periódicas a la organización, las cuales se comenzaron a realizar a partir de febrero y concluyeron hasta junio de 2019. Durante dicha etapa se observaron algunos aspectos relativos a la constitución del grupo de la organización, de sus relaciones sociales, y de los procesos constitutivos de aquella.

Se denomina etapa de *impregnación*, ya que se trata del proceso en el que el investigador aprende los códigos y se familiariza con las rutinas del grupo social investigado, a fin de poder compartir parte de su vida cotidiana y facilitar el proceso de investigación (De Sardan, 1995, citado en Blásquez, 2016). Esta fase también resultó favorable, en tanto que fue posible para el investigador involucrarse con las dinámicas de la organización y generar la familiaridad necesaria para realizar las etapas posteriores de investigación.

Cabe señalar que, durante esta fase de impregnación, el investigador realizó solamente *observación participante* de la dinámica y los procesos de la organización, sin contar aún con una estrategia de categorización de la información, ya que ésta fue desarrollándose durante la etapa misma.

c) Fase de generación de información

La tercera etapa de la investigación se constituyó por la recopilación de información relativa al caso de estudio, recurriendo a las técnicas de observación participante y entrevista semi-estructurada. Esta fase estuvo enfocada a la identificación de las situaciones recurrentes o sucesivas de la dinámica organizacional, a fin de poder dilucidar las lógicas internas propias de la colectividad estudiada, ya que, de esta manera, es posible reconocer los aspectos o cualidades relevantes para la colectividad que estamos analizando. Este procedimiento, de aproximaciones sucesivas, se orienta por el criterio de plausibilidad (De Sardan, 1995, citado en Blásquez, 2016), que significa que, la recurrencia misma de las situaciones, vuelve plausible el conocimiento o la información que se va recabando.

En cuanto a las técnicas principales de investigación, conviene señalar la manera en que fueron realizadas. Para el caso de la observación participante, la cual inició desde la fase de impregnación (descrita en el inciso anterior) y que continuó con esta otra, contempló el registro de sucesos, buscando encuadrarlos en las categorías de análisis de la gestión que generamos como instrumento metodológico (el cual se describe más adelante). La finalidad fue la generación de un corpus de datos (De Sardan, 1995, citado en Blásquez, 2016) a partir, también, de la recuperación de las situaciones recurrentes en la vida cotidiana del grupo, a través de aproximaciones sucesivas. Se buscó que la información obtenida en esta fase fuese triangulada, posteriormente, en la etapa de entrevistas.

En cuanto a la técnica de entrevista semi-estructurada, se buscó la recursividad que, de acuerdo con De Sardan (1995, citado en Blásquez, 2016) consiste en un proceso de reflexividad en el que, a partir de la información que se va obteniendo de los informantes, el objeto de investigación puede ser replanteado. En esta investigación, tal criterio fue de utilidad para la generación de nuevas hipótesis de investigación planteadas en el capítulo cuarto.

Se buscó, también, una dinámica conversacional en las entrevistas, de manera que los informantes se sintieran en confianza para relatar sus percepciones, en tanto que este aspecto es importante para mayor productividad de la técnica (Blásquez, 2016:56). Este procedimiento también sirvió para constatar la relevancia de las situaciones recurrentes a partir de las subjetividades de los actores. Se procuró entonces, la triangulación de la información, es decir, que la validez de la información se obtenga a partir de la corroboración por varios actores, así como por su registro previo en la observación participante.

Para la aplicación de las entrevistas se contó, también, con el dispositivo analítico de la gestión, que fue la herramienta que posibilitó la identificación de la información relevante, así como su clasificación en categorías a partir de las cuales, las siguientes fases serían desarrolladas. Este dispositivo se describirá en la siguiente sub-sección.

Vale señalar, también que, en la última faceta de la investigación me integré a las actividades operativas de la organización, específicamente a las actividades de la

chocolatería⁵⁰, trabajando 2 días por semana. Esto derivado de un conflicto que se dio en la organización, en el que sus integrantes llegaron a considerar la disolución total de las actividades de la organización, es decir, el cese de sus operaciones. Por esta razón se consideró la incidencia directa en sus procesos, a fin de poder continuar con la investigación⁵¹.

La integración fue posible a partir de la confianza generada en la colectividad, aunque también por las necesidades de resolver el conflicto presentado –el cual se derivó por desacuerdos y rupturas entre los participantes de la organización. Esta última fase de obtención de información posibilitó un pequeño margen de incidencia, aunque más aun, posibilitó conocer con mayor profundidad las lógicas intrínsecas en las dinámicas de la organización.

d) Fase de análisis de la información

Una cuarta etapa consistió en la sistematización y análisis de la información obtenida a partir de los registros producto de la observación participante en campo, así como de las entrevistas. Para la categorización de la información, se recurrió a las dimensiones y variables generadas en el dispositivo de análisis de la gestión, que se explicará en el siguiente apartado de este capítulo, y que ya previamente se había anticipado en el capítulo segundo.

Cabe señalar que la forma de análisis realizada fue la interpretación directa (Stake, 1998) a las situaciones que son significativas del caso, a fin de posibilitar su comprensión y explicación. Con esta técnica, el investigador no recurre al conteo significativo de situaciones para generar categorías⁵², sino que interpreta a partir de categorías existentes, como es el caso de esta investigación.

⁵⁰ La presentación del caso se hace en la sección 3.4 de este mismo capítulo, para conocer las características generales de la organización investigada.

⁵¹ No obstante que se dio la posibilidad de integrarme a la colectividad estudiada, no se considera el cambio en el método de investigación, hacia los de la *investigación-acción* o *investigación-acción participativa*, debido principalmente a que el diseño de la misma ya estaba predefinido y no se contemplaba la incidencia como parte de los objetivos de investigación.

⁵² Stake (1998) denomina a esa otra forma de analizar datos como *suma categórica*.

De igual manera se ha buscado llegar al establecimiento de generalizaciones naturalistas y de asertos que, para Stake (1998), son las conclusiones a las que los lectores del caso pueden llegar, a través de una experiencia “vicaria”, es decir, a través de una descripción coherente y consistente que posibilita comprender el caso, que es, a final de cuentas, el propósito de utilizar el método del estudio de caso.

e) Fase de resultados

La última fase de la investigación consistió en la escritura del presente reporte, materializándose principalmente en el capítulo de resultados, que prosigue al actual. Para la descripción de tales resultados generados, se utilizaron las mismas categorías del dispositivo de análisis de la gestión, a fin de estructurar una presentación coherente del caso y una descripción ordenada.

3.3 Dispositivo de análisis de la gestión en las organizaciones cooperativas

Ahora se puede establecer el dispositivo analítico que ha servido de base para el análisis de la gestión de la cooperativa de nuestro caso, con la finalidad de establecer los referentes, sobre los cuales, este fenómeno puede ser identificado de manera concreta. Para su realización, hemos recurrido a los elementos identificados en el apartado teórico como dimensiones de la gestión, los cuales permiten separar los procesos y aspectos concretos en los que cada dimensión se materializa.

También, se establecen como referentes las características de la denominada organización moderna⁵³ (Clegg, 1990), a fin de contar con parámetros comparativos que posibiliten poner en relieve las características propias de los modelos de autogestión o

⁵³ El término *organización moderna* refiere a un constructo conceptual utilizado para describir las características de un tipo de organización particular: las organizaciones orientadas a la producción masiva y continua de bienes y/o servicios; constituidas desde los momentos en que se originan los desarrollos tecnológicos de la revolución industrial; con estructuras de operación piramidales, procesos y roles estandarizados, y; asociadas a concepciones de modernidad social (progreso y desarrollo tecnológico como imperativos). Su profusión fue masiva en el mundo occidental durante todo el siglo XX, posibilitando el acceso a satisfactores de vida complejos, aunque también generó procesos continuos de diferenciación y fragmentación social. Clegg (1990) refiere que la mejor expresión de la organización moderna fue el *modelo fordista* de producción y la *organización burocrática*, términos que utilizaremos de manera intercambiable, para efectos de la descripción del dispositivo de análisis de la gestión.

de gestión cooperativista. La finalidad de los parámetros no es verificar, en sí, si la organización cumple con las características de uno u otro modelo, sino que se trata de identificar las posibilidades de manifestación del aspecto en cuestión, sin buscar su concreción total, sólo la identificación de su naturaleza y su dimensionamiento.

De esta manera, el dispositivo de análisis plantea una serie de variables, a partir de las cuales es posible analizar el conjunto de arreglos prácticos o las características de la gestión en una organización cooperativa. A continuación, se describen las dimensiones y las características que pueden presentarse en las organizaciones, según el tipo (modelo de organización) en el que se analicen.

- 1. Manifestación de la autoridad.** Una de las características a partir de la cual es posible identificar el modelo de gestión de una organización es la relacionada al tipo de autoridad que presenta. Para este caso, se entiende por *manifestación de la autoridad* a la manera a través de la cual el orden necesario para otorgar integración a la organización (en tanto colectividad de elementos variables) es practicado y establecido. De manera que, refiriendo al modelo de organización moderna, es posible plantear la manifestación de su autoridad a través de un sistema legal-disciplinario, construido racionalmente, el cual determina las bases para el funcionamiento de la organización.

En cuanto a la organización cooperativa, su modelo plantea la preeminencia de una asamblea como forma de autoridad, la cual se constituye por la totalidad de trabajadores, quienes la conforman con igualdad de derechos para participar. De esta manera, la autoridad habría de manifestarse como asamblearia (colectiva y democrática).

- 2. Orientación de la finalidad económica.** Si bien las organizaciones precisan de una función de producción que posibilite su sostenimiento (Bédard, 2004), su finalidad u orientación cambia de acuerdo con el modelo de organización. Para el modelo fordista, la finalidad de la función productiva es la obtención de una, cada vez mayor, ganancia económica sostenida, en tanto que parte de la premisa de que los arreglos en su estructura (por ejemplo, la división del trabajo) deben diseñarse –

racionalmente— para lograr tal cometido; de lo contrario, no tendría sentido el modelo mismo, ya que el mismo se concibe para la reducción de costos y economías de escala. Para el modelo cooperativista, de acuerdo con sus aspiraciones identitarias, la finalidad productiva debe orientarse a una distribución entre los agremiados de todo excedente, incluyendo la apropiación de los medios de producción.

- 3. Orientación del desempeño.** En tanto que una de las características de la naturaleza de las organizaciones es que producen resultados e impactos en distintos niveles sociales (Hall, 1996), también se puede identificar la orientación principal de estos mismos, a partir del modelo de organización contemplado, a partir de su concepción como desempeños. Para la organización moderna, la orientación del desempeño se vincula con una óptima adecuación de medios-a-fines, es decir, la eficacia instrumental, a fin de que puedan lograrse sus cometidos. Para la cooperativa, dada su reivindicación identitaria, su desempeño se orientará a la no-generación de estructuras de opresión o alienación por sobre sus adherentes, por lo que la orientación de esta dimensión es hacia la dignificación o emancipación humana.
- 4. Valores principales asumidos.** Esta variable referirá a las valoraciones institucionales asumidas en el discurso de la organización, bajo el entendido de que las instituciones⁵⁴ juegan un rol trascendente en la acción social que implementan las organizaciones (Montaño, Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana, 2005). En la organización moderna, se consideran como sus valores principales la eficiencia instrumental (la búsqueda del óptimo y mejor arreglo entre los medios y los fines), la productividad y la rentabilidad. Por su parte, para la organización cooperativista sus valores provienen de su identidad cooperativista, siendo la reciprocidad, sustentabilidad y la dignidad humana los valores principales asumidos.

⁵⁴ Montaño (2005) explica que las instituciones, en tanto aspiraciones sociales, configuran una parte del funcionamiento organizacional, aportando un código de valores a la organización. Una institución es un patrón social, una secuencia de interacciones sociales estandarizadas, que se reproducen rutinariamente, a partir de su identificación con un contexto social y una funcionalidad atribuida en dicho contexto (Jepperson, 1999).

5. Procesos decisorios. Otra dimensión de la gestión la constituyen las características que tienen sus procesos de toma de decisiones, en tanto que también dan cuenta de la manera en que la organización funciona. Y a este respecto, aunque pueden verse distintas cuestiones, –como, por ejemplo, analizar la importancia que tienen las decisiones estratégicas frente a las no-estratégicas–, se considera que lo relevante para identificar la dinámica de las cooperativas, es lo concerniente a la apertura que puedan llegar a tener los procesos decisorios en sí. Esto, considerando que el discurso de la identidad cooperativista plantea la democratización de sus procesos.

El énfasis para esta variable está en la naturaleza que presenta la toma de decisiones, específicamente poniendo atención al grado de apertura que se tiene con respecto a la participación de los actores. Así, para el modelo de la organización moderna tenemos que sus procesos decisorios obedecen a la centralización, como arreglo que posibilita la eficiencia operativa. Mientras que para el modelo cooperativista las decisiones han de orientarse hacia su colectivización, es decir, hacia el consenso a través de la participación, tomando en cuenta que su finalidad es la democratización de los procesos organizativos, como criterio prevaleciente frente a otros, como la eficiencia.

6. División del trabajo. Esta dimensión está vinculada a la manera en que se divide el trabajo en la organización, teniendo en cuenta que el mismo constituye una premisa de la naturaleza de las organizaciones –ya que éstas se orientan al cumplimiento de objetivos que rebasan la esfera de acción individual. El modelo de organización moderna depende en gran medida de la especialización del trabajo, de algunos trabajadores o de algunas unidades, ya que de esta manera tanto la producción en masa como la generación de productos/servicios complejos, puede ser realizada. En cambio, para la organización cooperativa, en tanto que sus finalidades no contemplan la producción masiva, no se plantea la especialización del trabajo; no obstante, dada su preconfiguración horizontal, requiere de la polivalencia de sus trabajadores, para poder responder a la complejidad de sus necesidades, las cuales no se fragmentan previamente, sino que se atienden según su demanda. Esta polivalencia del trabajador va de la mano con la rotación en las diversas tareas, a fin

de contrarrestar la concentración del saber-hacer, en cada actividad, que puedan implicar, posteriormente, la generación de relaciones de poder-dependencia.

7. Tipo de control y regulación social. Dentro de las funciones principales que una colectividad realiza para preservarse se encuentran las actividades de dar orden interno y mantener cohesión en la colectividad (Bédard, 2004) que, aunque pueden implicar diversos procesos y mecanismos para una misma organización, suele haber uno por el que esta última se decante, dada su naturaleza. Para la organización moderna, los mecanismos de control son burocráticos en tanto que devienen de la creencia en la norma y se expresan en la existencia de perfiles delineados para el cumplimiento del funcionario/trabajador, así como en estándares de desempeño individual. Por su parte, la organización cooperativa, se apoya en un control de clan (Ouchi, A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, 1979), ya que implica la satisfacción de códigos culturales de comportamiento que los individuos deben seguir, los cuales son implícitos y se socializan, más que decretarse formalmente. Esto se debe a que la identidad cooperativista reposa en la adhesión y seguimiento a valores y principios, por lo que estos fungen como premisas de acción individual, que se validan en la interacción intra-social, más que en un desempeño anticipado o definido.

8. Naturaleza y formas de involucramiento. Esta dimensión refiere a las motivaciones a partir de las cuales las personas, a nivel individual, se involucran con la organización, es decir, cuáles son los intereses declarados por los que se participa en ella. En este sentido, para la organización moderna, el modo de involucramiento es individualista y subordinado, es decir, las personas participan en tanto que obtienen una remuneración económica a cambio de su trabajo o actividad (transaccional), como principal motivación; al mismo tiempo que se subordinan los intereses individuales a aquellos determinados para la organización. Mientras que, para el caso de la cooperativa, se contempla que el incentivo principal de participación lo constituye la acción política (la reivindicación ciudadana de los participantes), así como la afectividad entre los integrantes de la organización, dada la conformación de tipo clan.

9. Tipo de coordinación y comunicación. Otro elemento que forma parte de la naturaleza de las organizaciones es la necesidad de coordinación de sus actividades, para las cuales se requieren mecanismos concretos de integración y comunicación eficientes (Daft, 1998; Mintzberg, 1991). La manera en que se coordina y comunica el trabajo en el modelo de organización moderna es a través de una estructura jerárquica de comando, en tanto que se asigna la responsabilidad a los funcionarios de obtener resultados de su unidad, así como su vinculación con el resto de las unidades. En tanto que, para la organización cooperativa, la coordinación y comunicación se plantea como horizontal, dada la condición de igualdad de los trabajadores entre sí; esto, también, dada la ausencia de personas que asuman la responsabilidad completa de una unidad, y la autonomía que se mantiene del trabajador.

*Tabla 4. Aspectos concretos de las dimensiones de la gestión
(variables o categorías de análisis de la gestión)*

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN	Modelo de gestión organización moderna	Modelo de gestión cooperativista
1. Manifestación de la autoridad	Legal-disciplinaria	Asamblearia
2. Orientación de la finalidad económica	Acumulación económica	Colectivización de medios y ganancias
3. Orientación del desempeño	Efectividad instrumental	Emancipación humana
4. Valores asumidos principales	Eficiencia instrumental, Productividad, Rentabilidad	Reciprocidad, Sustentabilidad, Dignidad humana
5. Procesos decisorios	Centralizados	Participativos
6. División del trabajo	Por especialización	Polivalente y rotativa
7. Tipo de control y de regulación social	Burocrático (estandarización de comportamientos)	Cultural (códigos informales)
8. Naturaleza y formas del involucramiento	Individualista y subordinada (consentimiento de la autoridad)	Socioafectiva y/o Política
9. Tipo de coordinación y comunicación	Jerarquizada (cadena de mando)	Horizontal (igualdad operativa)

Fuente: elaboración propia.

3.4 Presentación del caso: La cooperativa Manantiales

Como se ha referido indirectamente a lo largo de este capítulo, esta investigación tiene como caso el de una organización cooperativa radicada en la Ciudad de México, – específicamente en la Alcaldía Coyoacán– la cual será presentada en esta sección, a fin de identificar los aspectos generales sobre su conformación, actividades principales e información sobre sus integrantes. El nombre real de la cooperativa se ha mantenido en anonimato –a petición de sus integrantes– y, en consecuencia, se utilizará el seudónimo de Cooperativa "Manantiales", así como nombres no reales para referir a sus integrantes⁵⁵.

La cooperativa es de producción, tiene una antigüedad apenas menor a 3 años de conformación y es de tamaño *micro*, ya que está integrada actualmente por 6 trabajadores. Sus actividades actuales se orientan al comercio y servicios y se desarrollan en tres rubros, que constituyen proyectos de la cooperativa en sí y tienen lugar, primordialmente, en un local comercial pequeño, que es el espacio físico de confluencia tanto de los trabajadores cooperativistas, como de las distintas dinámicas que en el marco de la cooperativa se generan.

El espacio físico del local ha sido adaptado a las actividades comerciales de la cooperativa, ya que su construcción se corresponde con la de un departamento habitacional pequeño. El inmueble cuenta con dos áreas –de aproximadamente 10m² cada una– con mesas para atención a los clientes de la chocolatería; un área de cocina –de 5 m², aprox.–; un baño pequeño; y un área para bodega y almacenamiento –de 12 m², aprox.–. Se trata de un local con un espacio que no posibilita –en este momento– una gran capacidad de producción, aunque aparenta ser suficiente para las necesidades del pequeño grupo de personas que es la organización.

Vale señalar que la organización cuenta con un capital material constituido por las herramientas e instrumentos para la chocolatería y cafetería (horno, estufa, máquina de cafés, molino para café, "crepera", refrigeradores, etcétera). En cuanto a los proyectos de los que se derivan las actividades de la cooperativa, estos se tratan de:

⁵⁵ Estos nombres han sido elegidos arbitrariamente sólo para reemplazar a los reales; por lo cual no conllevan patrón o preferencia alguna por parte del investigador.

- a) **Una chocolatería.** En el local comercial se venden –en orden de relevancia– platillos de comida de la gastronomía tradicional mexicana –lo que es comúnmente conocido como “comida corrida”–; bebidas preparadas a base de chocolate; bebidas a base de café; otras bebidas (sodas, té, frappes, cerveza, etc.); productos dulces, de chocolate y de confitería; libros y otros productos de categoría diversa. Este proyecto es, actualmente, el de mayor relevancia para la cooperativa por ser el generador de ingresos, así como por servir de base para el desarrollo de actividades de rutina para los integrantes de la cooperativa.
- b) **Gestión cultural y galería.** El espacio comercial también hace las veces de local para la presentación de producciones artísticas locales e independientes (de ramas distintas como la pintura, fotografía, grabado y de producción musical), generalmente desempeñadas por jóvenes. Esta actividad ha sido menos frecuente en la última etapa de la cooperativa, aunque sigue siendo relevante para sus integrantes.
- c) **Participación social y política.** El proyecto de la cooperativa también está planteado para ofrecer la posibilidad a sus integrantes de participar en actividades de corte social y/o político en el ámbito local, esto es, para buscar influir en procesos sociales que son de interés para los trabajadores cooperativistas. Una de las actividades principales que contempla este proyecto es la participación de los miembros cooperativistas en una agrupación que se adscribe como *Frente de Trabajadorxs Libres*, en la que participan trabajadores de distintas cooperativas y cuyas actividades son diversas. Vale señalar que la mayoría de las actividades de este rubro se desarrollan en espacios ajenos al del local comercial.

Además de la descripción de las actividades de la cooperativa, conviene identificar algunas características de la colectividad que conforma la cooperativa. Entre las particularidades del grupo de trabajadores destaca que: 5 de ellos tienen edades entre 19 y 31 años; 4 son varones y 2, mujeres; 3 cuentan con una carrera universitaria o de nivel técnico-profesional; 3 también, son familiares. Estas características se presentan en la Tabla 5, a fin de identificar a los actores de la organización y poder vincularlos con los hallazgos de la investigación de una manera efectiva.

Tabla 5. Información de los integrantes de la cooperativa

Integrante	Edad	Cuenta con estudios superiores o profesionales	¿Fue entrevistado?	Otras características
Gustavo	30	Sí	Sí	Estudia una 2ª carrera; Anteriormente, pareja sentimental de Vanesa; tiene otro trabajo a tiempo parcial
Vanesa	32	Sí	Sí	Anteriormente, pareja sentimental de Gustavo; tiene otro trabajo de tiempo completo
Rafael	27	Sí	Sí	Amigo de Gustavo y Vanesa
Adela	N.E.	No	No	Es mamá de Álvaro y tía de Gustavo; realiza trabajo independiente con familiares
Javier	19	No	No	Hijo de Sara y primo de Gustavo
Ricardo	29	N.E.	Sí	Es socio de otra cooperativa

N.E.= No especificado

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la conformación de la cooperativa, puede mencionarse que, anteriormente, otras 3 personas (2 hombres y 1 mujer) formaron parte de la cooperativa, aunque no permanecieron, por cuestiones diversas que serán identificadas en el análisis del caso en el siguiente capítulo.

Adicionalmente, conviene señalar algunos de los cambios previos que fueron relevantes para el devenir de la cooperativa Manantiales, a fin de dar cuenta de algunos de los procesos por los que ha transitado y con ello tener un panorama del porqué de su situación actual y sobre las características actuales de su gestión. Cabe señalar que estas etapas se identifican, principalmente, a partir de las observaciones generadas durante la investigación, y no, como tal, a partir de su reconocimiento por parte de los trabajadores cooperativistas.

Etapa de agrupación e inicio del proyecto

La conformación de la cooperativa se dio a partir de la decisión de tres jóvenes de asociarse bajo tal figura, y derivado de su interacción previa en proyectos de intervención comunitaria en la Montaña de Guerrero, a partir de la afinidad e intereses por desarrollar proyectos propios. Actualmente, sólo dos de ellos continúan en la cooperativa –Gustavo y Vanesa–, ya que su compañero decidió no continuar con el proyecto.

Estos jóvenes habían decidido desarrollar un proyecto –una cooperativa de trabajo– con diferentes vertientes, siendo la primera en implementarse la de una cafetería, en tanto que era una de las áreas sobre las que tenían experiencia laboral. A este proyecto de cafetería, que incluía la venta de alimentos, se le sumaron dos varones más, entre ellos Rafael, quien actualmente continúa.

Esta conformación inicial había implicado la renta de un local comercial distinto al actual, aunque no se habían constituido legalmente como cooperativa. Esta decisión, que implicaba el participar en un programa gubernamental de fomento a las cooperativas, del gobierno de la Ciudad de México⁵⁶, dio la pauta para una reestructuración del grupo de trabajadores, así como de la siguiente etapa.

Etapa de constitución legal y fortalecimiento del proyecto

Dos de los compañeros del equipo inicial –cuyos nombres y roles no se identificaron– decidieron no continuar con el proyecto debido a que su postura valorativa respecto de la naturaleza del proyecto no contemplaba la colaboración o vinculación con organizaciones gubernamentales, de manera que solamente Gustavo, Vanesa y Rafael habrían de continuar con tal decisión.

Su participación en el programa gubernamental implicaría que se constituyeran legalmente a fin de poder acceder a los recursos financieros, los cuales tendrían que destinarse a la compra de equipamiento, así como a la estructuración formal del proyecto. Así, a la par de decidir participar en el programa, se decidió también la renta

⁵⁶ El *Programa de Fomento, Constitución y Fortalecimiento de Empresas Sociales y Solidarias*, adscrito a la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo, del Gobierno de la Ciudad de México.

de un local más grande para implementar de mejor manera el proyecto, que constituye el local actual, dando paso a la siguiente etapa.

Etapas de desarrollo del proyecto cultural

Ya reubicados en el otro local comercial, los cooperativistas habían decidido continuar con la puesta en marcha del proyecto, aunque dando énfasis a la realización de actividades culturales y políticas. Cabe señalar que el local, en realidad, se trata de un inmueble anteriormente destinado a ser un departamento habitacional (vivienda); y este aspecto es relevante en tanto que fue sólo por la naturaleza del proyecto como cooperativista, que los dueños del inmueble accedieron a su arrendamiento como local comercial.

En cuanto a la naturaleza de las actividades a realizarse en el nuevo espacio, estas consistían en presentaciones de artistas o de actividades grupales, de distintas temáticas, en el local, en las que se vendían algunas bebidas y alimentos. La participación de los cooperativistas se limitaba a los días en los que había eventos. Además, al equipo de tres, se sumó una chica más.

A partir de los eventos que se realizaban, que tenían una frecuencia de 2 o 3 veces al mes, el equipo cooperativista estuvo en contacto con otras cooperativas o personas dedicadas a proyectos de economía social y solidaria, con lo que tuvieron posibilidad de ir conformando una red de amistades, de colaboración y de intercambios económicos. Esto les permitió que la cooperativa fuera siendo conocida entre algunos sectores de la *economía social y solidaria*, en la Ciudad de México⁵⁷.

Esta etapa derivó en algunas insatisfacciones para algunos de los miembros, principalmente Gustavo⁵⁸, en tanto que los eventos no generaban los ingresos mínimos para cubrir los gastos de renta, aunado a que el local no se estaba abriendo para la venta de bebidas y alimentos. La razón de esto último era que los cooperativistas tenían otros

⁵⁷ El mismo programa de fomento cooperativista, referido antes, posibilita la generación de vínculos e intercambios directos entre distintos proyectos cooperativistas, al congregarlos eventualmente como parte de sus actividades.

⁵⁸ Siendo que él había estado aportando dinero de sus ingresos, de manera complementaria a lo aportado por el programa de fomento cooperativo, para la conformación del capital de la cooperativa, en distintos momentos. De ahí, la insatisfacción.

trabajos u otras actividades como los estudios; a excepción de Vanesa que se encontraba desempleada. Ante esto, se pasó a una etapa de apertura de la chocolatería en la que se contemplaba la participación asidua de los cooperativistas.

Etapa de desarrollo del proyecto económico

La etapa última, y que es la actual, inició el 1 de abril de 2019 que fue la fecha en la que los trabajadores cooperativistas habían decidido para abrir diariamente el local, a fin de buscar obtener una mayor entrada de ingresos. La participación de los trabajadores era heterogénea y, hasta cierto punto, informal, ya que si bien habían establecido un horario de servicio (de 1 a 9 P.M.), este no era observado por aquéllos mismos, aunado a que la distribución de días era desigual; sólo las dos trabajadoras asistían diariamente en el horario, mientras que la participación de los hombres estaba segmentada.

Aparentemente, Gustavo continuaba en su otro trabajo para obtener ingresos que después inyectaría a los déficits de la cooperativa y Rafael atendía a la escuela. Bajo este esquema, la situación financiera continuó sin mejorar hasta que otros conflictos se hicieron presentes: la falta de regularidad con los horarios de trabajo, los problemas de comunicación para ponerse de acuerdo y para resolver conflictos; la ausencia de ventas en los periodos vacacionales⁵⁹; y eventualmente, la ruptura de la relación de pareja entre Gustavo y Vanessa.

Estos conflictos derivaron en la salida de la otra chica –la que menos tiempo tenía–, justificada por la imposibilidad de llegar a acuerdos con ella (esto, previo a la ruptura entre Gustavo y Vanesa); y después en una reestructuración de las relaciones que implicó la asunción de Gustavo un rol de coordinador del proyecto, a partir del cual, decidió la incorporación de sus dos familiares, de un amigo de otra cooperativa que apoyaría eventualmente, así como de mi persona. A partir de su nuevo rol, también se reestructuraron los horarios y los acuerdos, a fin de mantener abierto el local.

Actualmente, las 6 personas descritas en la Tabla 5 continúan con el desarrollo de la cooperativa, dando prioridad a las actividades económicas –esto es, de la

⁵⁹ Dado que el local se ubica en la zona universitaria de Copilco

chocolatería—, bajo un esquema de participación diferida –jornadas completas, de 2 o 3 días para algunos, y medias jornadas, de 5 o 6 días, para otros.

Finalmente, a partir de este preámbulo realizado para introducir a la organización sobre la que se realizó la investigación, es ahora posible presentar los hallazgos y la interpretación del caso, a fin de identificar las características de la gestión de la cooperativa “Manantiales” y la descripción de su funcionamiento a partir de dichas características, en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO

Este último capítulo versará sobre los resultados de la investigación realizada en la organización cooperativa “Manantiales”, a fin de resaltar las características de su gestión y el funcionamiento organizacional que se deriva de ella –en correspondencia con el objetivo de investigación planteado anteriormente. Para presentar estos resultados, el capítulo está estructurado a partir de las nueve categorías de análisis de la gestión, presentadas en el capítulo anterior, es decir, el dispositivo metodológico que sirvió como eje para la investigación de campo (ver Tabla 4; apartado 3.3).

4.1 Manifestación de la autoridad

Se señaló en el capítulo 1 que existe un discurso alrededor de las organizaciones cooperativas que delimita cuáles debieran ser sus características identitarias. Una de estas características es una forma de gobierno democrática, o bien, una gestión democrática, propiamente dicha. De esto se deriva que las organizaciones cooperativas habrían de contar con mecanismos o estructuras de gestión orientadas a la representación colectiva de todos sus trabajadores, mismas que pueden concretarse en el mecanismo denominado *asamblea*, de acuerdo con el modelo de gestión cooperativista que se ha revisado en el capítulo 3, también. Así, la *asamblea* es un mecanismo colegiado orientado a dar representación a los intereses de todos los trabajadores asociados en cooperativa, bajo criterios de igualdad, inclusión y consenso.

Si bien se identificó a la *asamblea* como el mecanismo de autoridad representativo de los modelos de gestión cooperativistas, bien era posible que no se presentara como tal en la cooperativa Manantiales, durante la investigación. Sin embargo, sí se identificó como un elemento presente en el funcionamiento de la organización, tal como se reconoce por los mismos trabajadores:

Gustavo: Em, los principios, yo creo que... las discusiones teóricas y que hemos buscado es, como que, tener siempre, para tomar las decisiones, una asamblea. Entonces, el proyecto es asambleario, que busca un, este... una horizontalidad en las relaciones humanas, en las relaciones de trabajo y en las relaciones

económicas. Eso lo tenemos como ideal y aunque es complicado, en la práctica, aterrizarlo, sigue estando presente.

A pesar del reconocimiento de la asamblea como mecanismo para el ejercicio de autoridad y la toma de decisiones dentro de la colectividad estudiada, conviene matizar y describir con mayor amplitud su presencia. Así, en primer lugar, hay que señalar que el mecanismo de la asamblea en la cooperativa “Manantiales” no se caracteriza por su formalización como tal, es decir, no es un mecanismo que se haya establecido como reglamentario para el funcionamiento de la organización o para determinar pautas de relación concretas entre sus participantes. Al menos no de manera escrita –formal–, puesto que el reconocimiento de la asamblea como mecanismo de gestión sólo es reconocido por algunos de los miembros de la organización, en una especie de acuerdo implícito respecto de qué implica la organización cooperativa.

En este sentido, la realización de asambleas es eventual y se orienta, principalmente, a la generación de nuevos acuerdos de relación o de participación entre los cooperativistas; o entre éstos y actores externos. Sin embargo, no conllevan una rutina o algún procedimiento formal, propiamente dicho. Entre los trabajadores de la cooperativa, se refiere la manera en que se llevan a cabo, de una manera muy general o básica, sin tener claro quiénes y cómo participan, qué roles asume cada quién o qué agendas se incorporan. Se trata, pues, de un elemento cuya naturaleza es ambigua, en tanto que, como proceso decisorio, conlleva características asimilables al *modelo de cesto de basura*⁶⁰ (Cohen, March, y Olsen, 1972).

Gustavo: [...] generalmente realizamos una asamblea, convocamos a... general. Pero ha pasado siempre que, tal vez, hay compañeros no tan involucrados y que, de algún modo, ceden, este... su derecho de voto a los compañeros que están implicados al cien por ciento. Entonces, o bien estamos todos, o están los que están implicados del cien por ciento, que son imprescindibles para tomar una decisión y... y decimos ‘bueno, compañeros, se viene un compromiso’, por

⁶⁰ El modelo de cesto de basura es una idea propuesta para indicar que las decisiones en las organizaciones no suelen corresponderse con procesos lineales de *identificación de un problema-búsqueda de alternativas-solución*, sino que distintos elementos (los problemas, alternativas de solución, tomadores de decisión, y oportunidades para decidir) confluyen atemporal y asistemáticamente en el contexto organizacional para producir elecciones o cursos de acción (Cohen, March, y Olsen, 1972).

ejemplo 'cambiarnos de local. El local al que nos queremos cambiar, la renta es tres veces más cara, son más problemas, etcétera. Hay que, este, tener en cuenta que se vienen compromisos de servicios, etcétera'... Votamos '¿quién va? ¿quién no va?' Entonces, después de la votación, este, si va o no va, cada uno, antes, tiene como que ronda de exponer sus motivos, si considera necesario o no, y, además de exponer sus motivos, también dice que puede ofrecer para que esa decisión pase.

Cabe señalarse, además, que, a partir de la puesta en marcha de la última etapa de la cooperativa, la realización de asambleas fue disminuyendo en frecuencia, en tanto proceso colectivo de toma de decisiones. La principal razón fue que, con la asunción de Gustavo como coordinador del proyecto de chocolatería, algunas decisiones fueron tomadas ya por su cuenta, como fue, por ejemplo, la incorporación de su tía y primo al proyecto; implicando así, una menor dependencia respecto de la toma de decisiones colectiva.

Aunado a lo ambiguo, está lo anárquico, en el sentido de que no existen planes definidos, sino que la misma interacción de los actores va determinando y moldeando los rumbos de la organización y, en consecuencia, sus dinámicas. Las decisiones se van tomando conforme los problemas están a la mano y según el acceso e influencia carismática que los mismos participantes presenten. Con esto, se identifica una característica que es consustancial a la gestión de esta cooperativa, en términos del análisis organizacional: opera como anarquía organizada, a fin de responder al imperativo de la gestión democrática planteado por el discurso identitario cooperativista.

Con lo anterior, se quiere decir que los procesos de generación de rutinas, o bien, de estandarización de determinados procesos, en este caso de las asambleas, no ha sido posible, en tanto que la flexibilización de dicho proceso posibilita una toma de decisiones más ágil frente a la inestabilidad económica propia de la organización. La anarquía organizada es necesaria para la sobrevivencia de la organización.

A partir de esto, es posible interpretar que el papel de la asamblea, en tanto mecanismo de autoridad, se vio afectado, debido a que se dio prioridad a las necesidades económicas de la cooperativa, que fue el origen de la reestructuración de las relaciones a su interior, a como actualmente se presentan. Sin embargo, gracias a dicha

reestructuración, las rutinas para el funcionamiento de la chocolatería pudieron generarse –aunque sin definirse y establecerse completamente– dando paso a un arreglo que puede interpretarse como conveniente para los trabajadores, en tanto que se observó conformidad respecto al mismo.

Este arreglo que se dio en la organización hace posible corroborar la presencia de distintas lógicas institucionales (Thornton y Ocasio, 2008) en su funcionamiento y dinámica social, de manera que ilustra sobre procesos que, aunque pueden llegar a ser contradictorios, o conflictivos entre sí, coexisten para la continuidad de la referida dinámica. Así, en cuanto al imperativo asambleario de la cooperativa, una lógica de proceso democrático cedió ante otra de productividad económica, para generar el arreglo actual de relaciones entre sus participantes. De manera que este reacomodo de las lógicas forma parte de la gestión de esta cooperativa.

Una manera a partir de la cual se asimila la pérdida de influencia de la asamblea es a través del vínculo familiar existente entre los distintos miembros de la organización, ya que, a partir de la confianza dada entre los participantes, la generación de consensos es más factible, evitando o aminorando los efectos que los conflictos que pudieran darse de no existir dicha confianza.

Aun así, a pesar de la pérdida de influencia de la asamblea como elemento de autoridad, sigue siendo un referente al interior de la cooperativa para la generación de otros arreglos o la toma de decisiones estratégicas –independientemente de su presencia anárquica–, en tanto que el proyecto de la chocolatería representa sólo una de las tres ramas de actividad preestablecidas.

Entrevistador: ¿y todas las decisiones sí, eh, las van tomando en la asamblea o cómo es?

Vanesa: Pues sí... bueno, antes sí, como éramos más integrantes, pues sí discutíamos, eh, en asamblea, así, entre todos⁶¹, todas las decisiones, desde la más importante hasta la menos importante, pero, este, a partir de que la

⁶¹ Esta es una forma para referir la inclusión de género en el hablar cotidiano.

cooperativa se empezó a dividir y ya después se redujo el número de integrantes, eh, pues vimos que estos integrantes, pues como no estuvieron al principio, pues no se involucraron tanto ¿no? [...] por lo tanto no estaban todos los días, entonces, eh, pues teníamos que tomar decisiones entre, este, mi compañero y yo, eh... Gustavo y yo, [...] pues decisiones importantes y no importantes ¿no? No importando si estuvieran los demás, o las demás. Ajá, entonces, [...] Pues, sí, sí ha ido cambiando, pero fue por esto ¿no? por las diferencias y por la forma en que cada uno se ha ido involucrando.

A partir de los cambios en el esquema de relaciones de la cooperativa, es posible interpretar que la atención organizacional para el mecanismo de la asamblea se vio liberada, en tanto que ya no se discutirían en ella todas las decisiones; algunas pasaron a formar parte del ámbito decisorio de uno de los trabajadores –Gustavo. Sin embargo, prevalece cierta ambigüedad en la asamblea, en tanto que a la misma no se le han establecido regularidades a partir de acuerdos colectivos; su funcionamiento prevalece como impreciso.

Gustavo: [...] Esa experiencia también es la que ahora estamos, como que, desarrollando: ‘Está bien, ¿en qué decisiones podemos entrar todos? ¿en cuáles no?’ eh, ‘¿a quién se le asigna, a través de una asamblea, el derecho a decidir?’, que podría ser, también, una especie de democracia... representativa, pero con un precedente de democracia directa. ‘O ¿quiénes tienen las cualidades, el interés y el consentimiento de la organización, como para tener una comisión especial?’. Por ejemplo, de decidir el menú o probar el menú. Así que, sí, yo veo como que este ... proceso así, de decisiones importantes y que afectan a la organización, como... los procesos, son asambleas que persiguen el ideal de la horizontalidad [...]

El fenómeno de la ambigüedad se hace presente de esta manera, como un rasgo de los procesos decisorios en las organizaciones, pues estos difícilmente llevan una implementación completamente racional y lineal (March, 1994). Esto debido a que, ante

la presencia de un problema, la propuesta de soluciones suele ser tan variada según también la cantidad de intereses en juego, y también debido a los grados de influencia y la capacidad política de los actores entre sí. De manera que, aunque se establezca la *asamblea* como un mecanismo con potencial para la toma de decisiones colectivas, la acción estratégica de los actores puede limitar o condicionar dicho potencial y la materialización de los principios que debería contemplar, ya que las organizaciones son siempre *sistemas de conflicto político* (March, 1962), tanto como campos de acción en estructuración de sus reglas (Friedberg, 1993).

Como parte de esta ambigüedad, no obstante, sí es posible que los actores planteen sus intereses, es decir, no existe una limitación expresa, formal ni deliberada, por parte de algún trabajador, para evitar o condicionar la participación de sus compañeros en la asamblea, ni para convocar la realización de una. Se trata, más bien, de una característica de esta organización la cual hace posible dar cumplimiento al imperativo de una gestión democrática, aunque sin imponer esquemas limitativos para la participación abierta en la toma de decisiones colectivas. Esto es relevante de resaltar porque, frente a una organización cuyos procesos no están institucionalizados, tampoco se implementan esquemas de funcionamiento burocrático en un sentido formalista y determinante. Se identifica, más bien, un proceso de construcción del modelo de gestión de la cooperativa, a partir de la misma construcción de una forma de organización no institucionalizada y que atiende a principios de inclusión y democracia.

A partir de la caracterización hecha de la asamblea de la cooperativa Manantiales, se corrobora que el discurso de la identidad cooperativista (revisado en el Capítulo 1) suele carecer de elementos que prevean, precisamente, la resolución de conflictos organizacionales a través de tal mecanismo. Por ejemplo, para la cooperativa estudiada, el criterio de eficiencia bien suele anteponerse, eventualmente, a otros criterios como el de democracia, cuando un problema de dimensión práctica (la necesidad de ingresos) se presenta. También, la atención organizacional no se puede orientar de antemano, ya que queda sujeta a la dinámica misma de la organización, en la que los roles de los actores no están determinados; la acción estratégica de los individuos, su juego político resultante, y los imperativos democráticos, condicionan su funcionamiento y sus

resultados –entiéndase, la manera en que se estructura un proceso como la toma de decisiones asamblearia.

Ante esto, no debe interpretarse que la identidad cooperativista o el movimiento que estas organizaciones pretenden promover, se ve contradicho en sus planteamientos al momento de llevarse a la práctica, sino que el proceso mismo de conformación de este tipo de organizaciones, cuyas prácticas no están institucionalizadas, conlleva una naturaleza distintiva y que, en ese sentido, dichas prácticas no habrán de verse prioritariamente desde una óptica de la racionalidad instrumental, sino más apropiadamente desde esquemas de emancipación humana y social, a fin de poder dar cabida a los procesos políticos atestiguados sin prejuzgarlos sólo desde la referida racionalidad.

Final y adicionalmente a lo que se ha señalado, también se pudo observar que los procesos decisorios estratégicos no necesariamente conllevan una linealidad, aunado a que la asamblea no es tanto –para el caso estudiado– un órgano de carácter solemne, tal como el discurso identitario de las cooperativas hace parecer. Más bien, cabe la posibilidad de que los trabajadores de la cooperativa reconozcan como asamblearia a una decisión dada paulatina, fragmentada, atemporal e inconclusamente. Esto también como parte de procesos decisorios de tipo “cesto de basura” (Cohen, March, y Olsen, 1972).

4.2 Orientación de la finalidad económica

En cuanto a esta segunda variable, se observó en el caso que la finalidad cooperativista de colectivización de los medios de producción se presenta como problemática en cuanto a su materialización, es decir, en cuanto a su cumplimiento como un objetivo formal. Principalmente porque los ingresos de la cooperativa, durante el periodo de investigación, no posibilitaban la generación de una ganancia mínima, pues los recursos generados se destinaban prioritariamente a la reinversión. Algunas de las participaciones de los cooperativistas eran remuneradas monetariamente, aunque no en la medida de un sueldo o salario, propiamente.

Entrevistador: ¿Has percibido ingresos por tu participación en la cooperativa?

Gustavo: todavía no. [...] Me parece que el plan de negocios contempla llegar al punto de equilibrio aproximadamente en dos años y estamos en el primer semestre de ese camino. Entonces, em, ahora estamos en una etapa en la que más bien es como de inversión.,. Pero, no [...]

--

Vanesa: Pues hace tiempo, como algunas semanas, estuve recibiendo, pero como entré a trabajar, pues ya no porque pues, este, quiero apoyar el proyecto ¿no? porque pues imagínate, estoy encariñada con el proyecto porque yo estuve desde que... era una idea nada más.

A partir de esto, se identifica que la cooperativa presentaba condiciones deficitarias en su operación, lo cual no resulta extraño si se remarca que esta cooperativa no se orienta solamente a la generación de ingresos, sino también a mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y trabajadoras, como bien lo refiere Vanesa al verse *encariñada* con el proyecto. De manera consecuente, en una organización en la que se busque atender necesidades más allá de las mínimas a sus trabajadores, como serían las emocionales, los costos de operar no serán los mismos que aquellas en las que se busca la máxima tasa de ganancia (un sistema de salarios más limitado).

Adicionalmente, habría que reconocer que el objetivo de colectivización se plantea como una finalidad cuya concreción es compleja o, mejor dicho, dilemática. Por un lado, los trabajadores se asocian por su necesidad de aspirar a mejores condiciones de vida, para lo cual se plantean un ejercicio de acción colectiva como la manera de lograrlo; mientras que, por otro lado, no cuentan con las capacidades y recursos suficientes para el desarrollo de la acción colectiva organizada; e incluso que, aunque los tuvieran, no cuentan con la experiencia de asociación participativa para implementarla.

Esto último sucede en la cooperativa Manantiales, ya que, aunque se accedió a recursos públicos por parte de un programa de la Secretaría del Trabajo de la Ciudad de México, estos no garantizan la generación de dinámicas sociales al interior de la

organización, compatibles con las aspiraciones democráticas y que al mismo tiempo sean sostenibles en el tiempo, sino sólo la adquisición de cierto capital material. De manera que el cumplimiento del objetivo de la colectivización de los medios va más allá de su adquisición, ubicándose en un plano de los modos o formas de relación social, las cuales no están institucionalizadas⁶² –al menos, esto se deja ver a partir de lo expresado por los trabajadores cuando señalan que no sabían cómo debía funcionar la cooperativa.

Investigador: Cuando se integró la cooperativa ¿sabían cómo hacerla funcionar? ¿cómo administrarla o cómo [no concluye la frase]?

Vanesa: Pues no, nos tomó trabajo, bastante ¿no? [...] pues la verdad es que ya nos aventamos así, a la brava ¿no? Ya después empezamos a conocer más personas de cooperativas y dijeron ‘No, pues háganle así, así’ [...]

Para la cooperativa “Manantiales” sus integrantes reconocen que no se contaba con experiencia para la participación colectiva bajo una modalidad cooperativa, de manera que el proyecto se estructuró sin una base de reglas delimitadas, incluyendo los criterios y procesos para la distribución de excedentes. De tal manera que este aspecto constituye uno más de los que se van construyendo en el devenir de la organización misma, con la participación y dinámica de los actores involucrados.

Por otro lado, hay que reconocer que el objetivo de la colectivización de los medios representa un elemento de naturaleza sumamente normativa –en lo que respecta al discurso cooperativista–, es decir, se plantea como necesario, independientemente de realizar una valoración realista sobre las condiciones que tiene la organización para cumplirlo o no. Para el caso de la cooperativa Manantiales, se identificó que la organización ha enfocado sus esfuerzos a su sobrevivencia, lo que implica que, aunado a la ausencia de criterios y reglas para la colectivización de los medios, este otro objetivo

⁶² Se puede señalar que las formas de organización institucionalizadas –por ejemplo, los esquemas de la organización moderna– no contemplan el desarrollo de mecanismos democráticos de acción colectiva, ni tampoco de colectivización de la producción. (Ver el capítulo 2)

no sea identificado como próximo a ser incluido en los ámbitos de la atención organizacional de la cooperativa.

Si bien los integrantes de la cooperativa identifican la necesidad de que su organización les proporcione mejores niveles de vida, se reconoce limitadamente la necesidad de ser competitivos económicamente, o bien, la necesidad de generar estrategias para generar grandes excedentes –más por falta de experiencia, que por incapacidad de plantearse el objetivo. Por lo que el alcance del objetivo de colectivización de los medios productivos se complica por las mismas condiciones de operación de la cooperativa. Sin duda, los programas de fomento han influido en la permanencia y crecimiento de estas organizaciones en sus propuestas económicas –como en el caso de la cooperativa Manantiales–, en un grado mínimo en el que les permiten sobrevivir en el entorno, aunque no aseguran el crecimiento o la sostenibilidad futura de los proyectos impulsados⁶³.

4.3 Orientación del desempeño

Respecto a la tercera variable se observó, en el caso de la cooperativa Manantiales, que las finalidades de la organización están claras para los participantes, siendo también relevante, la cuestión de que lo primordial no lo constituye la obtención de ingresos, en ese sentido. Esto último, en cuanto que se reconoce que la organización persigue finalidades que, en inicio, no tratan de cumplir solamente con criterios mercantiles. Por ejemplo, se busca la mejoría de la comunidad a través de la participación o de prácticas de economía solidaria.

Ricardo: [...] una de nuestras principales, eh, como políticas, es consumirnos entre nosotros, lejos de consumirle, a, pues, las grandes como Coca-Cola ¿no? Yo creo que eso es como algo muy bueno para la sociedad ¿no? que son economías solidarias y emergentes, que no son, pues las normales, no es darle

⁶³ Al menos no de manera directa. Esta afirmación debe sopesarse en la medida en que esta investigación no discurre sobre temas de políticas públicas de fomento cooperativista, sólo se plantea a partir de lo observado en la cooperativa Manantiales.

más dinero a las que más tienen, si no a las que están buscando también moverse.

A partir del testimonio anterior, se identifica que, para los trabajadores de esta cooperativa, el objetivo de la sobrevivencia de su organización es primordial, en tanto que ellos mismos reconocen, tácitamente, la insuficiencia de capacidades para competir en los mercados económicos.

Gustavo: Las finalidades, qué interesante [ríe]... la transformación de la sociedad [...] Siempre se buscó como una... Una alternativa distinta de trabajo y que eso tenía implicaciones de mejorar nuestra vida individualmente y en colectivo... Entonces, la finalidad es, como que, buscar esa, eh, esa incidencia [...] Para nosotros trabajar dentro de una cooperativa, mejora más la comunidad que tener un trabajo asalariado o generar otro emprendimiento, un emprendedurismo [...] Los fines son también con una perspectiva ética.

Una de las finalidades que se identifica, y que es consistente con la tercera rama de actividades de la organización, es la posibilidad de participar políticamente en distintas actividades del ámbito local. Asimismo, otras finalidades que se persiguen con la cooperativa tienen que ver con la generación de un entorno laboral que sea digno y, hasta cierto punto, adaptado a las aspiraciones de sus integrantes. En lo concerniente a éstas últimas, se contempla la realización de un empleo coincidente con los planes de carrera o de vida de los trabajadores. Estos diversos objetivos se constatan en las distintas entrevistas:

Gustavo: La cooperativa se planteó como una plataforma donde los compañeros socios pudieran desarrollarse, eh, profesionalmente, desarrollar sus... su potencial dentro del activismo y lo que conlleva la esfera humana de reflexión, de cambiar algunas conductas que no nos parecen éticas.

- - -

Rafael: [...] que las personas puedan ser dueñas de su trabajo, este... es lo que se busca, o que estén las puertas abiertas para ello, [...] pues la finalidad última, pues bueno, un, apostarle a una forma de vida donde se ponga, de nuevo, ¿no? al ser humano en el centro... bueno, no al ser humano, no a la humanidad. A la vida en el centro, porque... porque sería eso antropocentrismo [...]. En general la vida, ¿no? y con esto hablamos de una ética más allá de nuestra especie... este, entonces, seguiría señalando la ética, porque vamos hacia allá ¿no?, a la mejor, este... si en ese camino las personas podemos dotar cada vez de mayor autonomía, a ser libre en sus decisiones, por utópico que suene, pero creo que podemos acercarnos a un mundo donde se procuren las libertades, eh, y una convivencia lo más armónica posible, por lo menos mejor que en el capitalismo ¿no? Que yo creo que no creo que es utópico [...] creo que es posible

- - -

Vanesa: [...] pues ese... objetivo de trabajo no explotado ¿no?, porque pues, en todos los trabajos... bueno, ahorita la situación laboral, en todo el mundo, yo creo, está pues muy... muy precaria, entonces, este, pues no nos agradaba mucho la idea esa de tener un patrón ¿no?, entonces, pues dijimos 'bueno, pues la verdad es que sí necesitamos organizarnos para hacer un proyecto económico cooperativo en donde, pues, no existan esas figuras ¿no? que nada más atormentan y nada más hacen pasar malos ratos pues toda tu vida

A partir de lo anterior, se puede señalar que, para lo concerniente a cuál es la orientación del desempeño de la cooperativa Manantiales, el modelo de gestión cooperativista sí encuentra correspondencia para con el caso, en cuanto que los trabajadores tienen presente el ejercicio de su autonomía laboral o bien, su emancipación material, en alguna medida. Se identifica, además, cierto rechazo por las estructuras de acción jerárquicas, lo cual es importante para la conformación de esta cooperativa.

Resulta interesante, también, la manera en la que el discurso de la autonomía de los trabajadores y de la emancipación, se presenta entre los trabajadores de esta cooperativa como una aspiración compartida o, cuando menos, común, porque implica una aspiración de carácter subjetivo que, de manera implícita e informal, va marcando la

pauta para los desempeños buscados por la organización. Por lo que un aspecto relevante es la manera en que el desempeño va siendo referido y se hace presente, no a partir de su designación formal proveniente de una declaración de la autoridad, sino a partir de los referentes aspiracionales y subjetivos de los actores participantes de la cooperativa.

Asimismo, estas finalidades de emancipación posibilitan constatar la existencia de diferentes *modos de racionalidad* (Clegg, *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*, 1990) hacia las que se orientan las organizaciones de formas no institucionalizadas; de aquellas que han sido llamadas posmodernas o post-burocráticas o post-industriales (Heydebrand, 1989). Pues, en la cooperativa Manantiales se identifica la presencia de aspiraciones que rebasan las esferas de la mera rentabilidad económica o de la participación en el mercado, de manera que los ámbitos hacia los que su gestión se orienta se ven ampliados e influidos por esas finalidades. La gestión de la cooperativa está orientada hacia un mejoramiento de la comunidad, hacia una ruptura con los procesos de devastación capitalistas, así como a la emancipación humana de los mismos, a partir de la generación de entornos laborales saludables.

Sin embargo, estas orientaciones de la gestión de la cooperativa Manantiales precisan de pasar de las aspiraciones a las prácticas concretas, las cuales implican la generación de formas de trabajo flexibles y saludables⁶⁴. De momento, queda claro que la cooperativa estudiada reivindica el aspecto identitario de buscar la autonomía de los trabajadores.

También habría que dejar en claro que, aunque la finalidad de rentabilidad económica no constituye la aspiración principal de la cooperativa, no deja de ser un objetivo latente, en tanto que sus trabajadores lo consideran como un medio para la concreción de la autonomía laboral. Por lo que, a través de este caso, se reivindica el carácter dual de las cooperativas, como empresas, pero cuya finalidad primordial no es la rentabilidad (Montoya, *Organizaciones hechas a la medida: configuración organizacional, mujer e identidad. El caso de una cooperativa pequeña*, 2009).

⁶⁴ Aspecto que se analizará en el punto 4.8. "Naturaleza y formas de involucramiento"

4.4 Valores principales asumidos

Para esta variable de la gestión se identificó que, en la cooperativa Manantiales, existe una pluralidad de valores presente en los discursos que los trabajadores asocian a su quehacer. Esta pluralidad de valores se presenta como el esquema general del que se derivan o habrían de derivarse las prácticas de la organización, si consideramos que los valores forman parte de los elementos culturales de las organizaciones⁶⁵ (Schein, 1997). No obstante, cabe señalar que los integrantes de la cooperativa identifican de manera heterogénea estos valores, es decir, la identificación que realizan de ellos es diferenciada. Los valores a los que se hizo referencia, al ser entrevistados, son la solidaridad, la dignidad y autonomía humanas, el diálogo y la justicia. Mientras que las observaciones posibilitaron identificar otros valores implícitos en las prácticas cotidianas, como la reciprocidad, el cuidado ambiental (sustentabilidad), el apoyo familiar y la amistad.

Rafael: [...] el rasgo más grande que encuentro es éticamente, o sea, [la cooperativa] contribuye éticamente a la sociedad [...] porque justo lo que se busca es poner al ser humano en el centro de la economía y no al capital ¿no?... eh, y eso me parece que vamos hacia ese rumbo ético

[...] ¿qué valores, qué principios? Pues bueno, o sea, tendría que repetir los éticos [...] la vida en general, en más grande sentido, este, eh [...] la vida digna, mejor aún. Eh... y que pueda ser, justo, una opción para la autonomía, ¿no? de las personas. La autonomía de las personas y comunidades.

- - -

Vanesa: [...] Pues es el de ser solidario ¿no? y el de apoyarse mutuamente. Creo que esos son los principios.

[...] pues sí tratamos como de... que haya solidaridad dentro del grupo ¿no? de que nos podamos escuchar. Por eso se hacen asambleas y asambleas,

⁶⁵ Schein identifica tres niveles de análisis de la cultura en las organizaciones: artefactos, valores y presuposiciones elementales compartidas. A decir de su propuesta, los valores constituyen una especie de guías normativas del comportamiento o aquello que da justificación al actuar de sus integrantes en la organización (1997).

para que haya un diálogo. Yo creo que, al interior, lo que sí ha surtido efectos en cuanto a principios ha sido pues... yo creo que sí el diálogo. El diálogo porque pues aquí bien o mal, todos son escuchados ¿no? Así, este, haya compañeros que no trabajen tanto como los demás, sí se logra, como que, ese diálogo.

[...] yo creo que esta preocupación por romper estas formas de trabajo injusto, o sea, y preocuparnos por el trabajo justo ¿no?... yo creo que de ahí viene, por esa preocupación de romper esas relaciones capitalistas.

[Respecto a lineamientos o exigencias que buscan que cubran los proveedores] [...] Pues evitar, en lo posible, que sea así, simplemente intermediario, sin preocuparse por el productor... yo creo que lo más importante sería trabajar con productores directos, pero sabemos que eso es complicado porque luego al productor directo se le hace difícil distribuir sus productos. [...] Entonces tomamos en cuenta de que, si es un distribuidor, pues de que sí esté realmente comprometido con las personas productoras que estén trabajando, que realmente los conozca, que realmente sepa de su producto [...]

A partir de esta identificación diferenciada de valores, como referentes de acción de la cooperativa, cabe preguntarse de qué manera es que son integrados a sus prácticas y rutinas concretas. Al respecto, durante la investigación, se logró identificar que el respeto por la autonomía de las personas se manifiesta en la discrecionalidad que cada miembro de la cooperativa tiene para realizar sus tareas, ya que no se recurre a mecanismos formales y jerárquicos de gestión del desempeño⁶⁶. De hecho, los trabajadores presentan rechazo por los esquemas de trabajo jerárquicos –la centralización de la toma de decisiones, específicamente–, en tanto que contraviene a sus posturas anticapitalistas y anticoloniales⁶⁷. Y aun cuando surgen conflictos, derivados de percepciones diferenciadas sobre el desempeño individual, los mismos son resueltos a través del diálogo entre los involucrados, que fue identificado como uno de los valores principales.

⁶⁶ Lo que se denomina control de gestión o control administrativo.

⁶⁷ Esto es la no reproducción de prácticas alienadoras o discriminatorias en las relaciones sociales, según lo relataron los trabajadores, en las múltiples pláticas informales que se tuvieron.

Con esto, se identificó que se dan prácticas no jerárquicas para la gestión del desempeño formales, en este caso, a través del diálogo directo para la resolución de los problemas. Se trata, pues, de una característica de la cooperativa, en la cual se da cuenta de la manera en que su modelo de gestión depende de contemplar necesariamente la participación de los trabajadores en la definición de procesos y/o la resolución de problemas. De manera que la integración de los valores como el diálogo redundan en prácticas que procuran la no-objetivación de las personas al interior de la cooperativa.

También, como ya se indica, los cooperativistas refirieron de manera constante su aversión a las prácticas capitalistas y colonialistas de relación social, encontrando aquí dos de los referentes valorativos más significativos para el conjunto de la organización. Durante la estancia era recurrente la crítica hacia los modelos de reproducción social asentados en el capitalismo, en tanto sistema global condicionante de la vida. De manera que en estos valores se identifica una consistencia respecto de la identidad de las cooperativas y de algunas propuestas de la Economía Social y Solidaria.

Respecto de los otros valores identificados, la justicia fue identificada en las prácticas de trabajo y comercio que se llevan a cabo en la cooperativa. En cuanto a los trabajadores, cada uno decide discrecionalmente el nivel de participación que desea tener en la cooperativa, de manera que no existe presión o una condicionante para asistir a trabajar, no obstante que sí se acuerda previamente un horario y jornadas laborales. De manera que esto implica dar reconocimiento a las posibilidades de participación de cada integrante, a partir de su propia determinación y consideración; de ahí que se le vincule con la justicia como el referente para este tipo de prácticas.

En cuanto a las relaciones comerciales, se identificó que a muchos proveedores se les paga un precio por su producto que muchas veces es superior a los de productos similares de empresas con arraigo en el mercado, además de que no se cuestiona o rebate el precio que den a su producto. Incluso para el caso de algunas colaboraciones, con artistas o gestores de alguna actividad cultural, no les es solicitada una cuota, si es que dichas actividades no logran percibir ingresos al momento de presentarse o desarrollarse. Esta es una de las maneras a través de las cuales los trabajadores expresan ser solidarios y justos, en la red de cooperativistas y de trabajo *autogestivo*.

El valor de la ayuda mutua también forma parte de las prácticas cotidianas de la organización, principalmente en las actitudes que los trabajadores asumen cuando es necesario dar solución a problemáticas operativas de la chocolatería, ya que, frente a ellas, se da un compromiso y una acción voluntarias y de trabajo en equipo. De manera que los aspectos referidos a la solidaridad, reciprocidad y ayuda mutua, propios de la identidad cooperativista, sí son constitutivos, en gran medida, del quehacer de la organización, aunque se reconoce que su puesta en práctica es complicada para el grupo de trabajadores, principalmente porque entran en conflicto con los imperativos de rentabilidad o productividad.

A este respecto, habría que señalar que los valores de la rentabilidad o productividad económicas no dejan de estar presentes, en cuanto que para la organización es necesario sobrevivir en su entorno económico. Esto es, generar un nivel de desempeño financiero mínimo. No obstante, la presencia de este valor es limitado, puesto que muchas de las actividades de la cooperativa no manifiestan la prioridad de verse beneficiados, como con el pago del precio justo al proveedor, mencionado arriba. Esto pudo observarse durante la investigación, ya que muchas colaboraciones con productores o artistas no generan un beneficio económico para la cooperativa Manantiales. De la misma manera, las actividades de participación política no conllevan beneficios financieros para la organización –si acaso, el reconocimiento para con otras organizaciones u actores externos.

A partir de lo expuesto, para esta variable de la gestión, se puede identificar que la dimensión axiológica que permea a la cooperativa Manantiales es muy relevante, en tanto que todos sus integrantes le dan reconocimiento y refieren, hasta cierto punto de manera coincidente, el conjunto de valores que orientan su quehacer cotidiano. También es relevante el hecho de que sus referentes son compartidos en la subjetividad de cada trabajador, sin que para ello hallan mediado esfuerzos formales para la consolidación de una cultura corporativa.

A su vez, esta identificación de valores en la cooperativa Manantiales abre la puerta al reconocimiento de referentes de acción que se distancian de los emanados de la institución de la empresa –competencia, eficiencia, rentabilidad–, permitiendo

constatar la existencia de múltiples racionalidades en las organizaciones latinoamericanas, necesarias por conocer (Ibarra, 2006).

Finalmente, conviene señalar la importancia que los valores tienen para el funcionamiento cotidiano de la cooperativa, puesto que establecen pautas muy específicas sobre las cuales sus participantes actúan e interaccionan. De aquí que, por ejemplo, los referentes de acción para su gestión se ven ampliados en cuanto que dicha acción no está orientada únicamente por valores de productividad o rentabilidad económica, sino también por una incidencia en la sociedad en la que se participa.

Entrevistador: ¿En qué sentido va esto de la ética?

Gustavo: [...] Con base, así como en... nuestro diagnóstico, el análisis de la realidad actual, eh, tenemos la idea de que podemos construir una alternativa distinta, de organización del trabajo, que genere... bueno, cuando pienso que es una perspectiva ética, es una reflexión, me parece que, del ser, del ser humano o de nosotros mismos, en relación a todos los otros seres que nos rodean. Ellos incluyen la naturaleza, el medio ambiente, eh, los animales, la fauna, la flora, evidentemente, también nuestros este... eh, los otros seres humanos en su multiculturalidad, pluralidad de ideas, respetándolos y poniendo las energías vitales en un proyecto que nos va a permitir, igual, como que, eh, sostener nuestra vida de una forma equilibrada con lo demás que hay

Esto añade un elemento de complejidad relevante en la gestión de la cooperativa, en tanto que sus actores mismos son conscientes de los resultados de la dinámica capitalista global actual, al reconocer el impacto que ésta ha tenido en otras esferas de vida y al plantearse la necesidad de incorporar esquemas éticos de acción en su organización. De tal manera que la ética, desde la cual los cooperativistas buscan trabajar, se plantea como un elemento propio de la cultura en formación de la Cooperativa Manantiales, al intentar incorporarla en sus prácticas cotidianas de

producción. Se aduce que es parte de una cultura en formación⁶⁸, en tanto que, como valor, representa una propuesta aún en proceso de validación social, la cual terminará por formar parte del bagaje de aprendizaje y experiencia compartida necesarios para la consolidación de una cultura organizacional, propiamente dicha (Schein, 1997)⁶⁹.

4.5 Procesos decisorios

Se había señalado –en el modelo de gestión cooperativista– que la importancia de los procesos decisorios de estas organizaciones habría de radicar en su grado de apertura con respecto a la participación de todos los trabajadores. Aunque, por otro lado, también es necesario identificar el alcance que tienen las decisiones estratégicas con respecto de las decisiones rutinarias –o no estratégicas–, a fin de identificar la manera en que dicha configuración influye en el funcionamiento y los procesos organizacionales. Este segundo aspecto es importante porque complementa el esquema de los procesos decisorios que interesa conocer sobre la gestión cooperativista, de manera que se posibilite identificar el grado de apertura en ambos tipos de decisiones.

Así, en cuanto al caso, se debe recordar que los cambios en la configuración de relaciones de la organización, manifiestos en las etapas que se identificaron en el capítulo anterior, modificaron la manera en que se dan los procesos decisorios de la cooperativa. Haciendo énfasis en la etapa actual, de desarrollo del proyecto económico a través de la chocolatería, se destaca el cambio hacia un esquema centralizado en lo que corresponde a las decisiones de la chocolatería. Esto, como ya se ha referido, debido al problema de la necesidad de ingresos de la cooperativa que su etapa anterior no había posibilitado, con el cual el esquema de relaciones horizontales se vio modificado ligeramente.

⁶⁸ De acuerdo con Schein (1997), para la conformación de una cultura organizacional es necesaria la acumulación de experiencias compartidas por los participantes de una organización a fin de que determinadas presuposiciones básicas sean arraigadas en su forma de ver, sentir e interpretar el mundo.

⁶⁹ Pese a que en este aspecto de la gestión se han identificado elementos propios de lo que consideramos la cultura en formación de la cooperativa estudiada, es necesario aclarar que abordar la dimensión cultural de una organización representa e implica un esfuerzo de mayor consistencia y construcción analítica, por lo que se apela a que la interpretación aquí realizada sea considerada como una propuesta concreta e inacabada.

De manera que, actualmente, hay dos ámbitos diferenciados en lo que respecta a la apertura de las decisiones. Por un lado, para lo concerniente a la chocolatería, que es el proyecto económico y el principal, Gustavo asumió un rol de coordinador, a partir del cual toma algunas decisiones relevantes, sin que requiera, necesariamente, de la participación de sus compañeros. Entre esas decisiones se encuentra la de incorporar a su tía Adela y su primo Javier, la cual, a pesar de no ser sometida a una discusión colectiva, resultó ventajosa –o cuando menos, aceptada por el colectivo– para la situación económica de la cooperativa en general. Por otro lado, en la configuración de la etapa actual, se plantea que en las otras dos ramas de actividad de la cooperativa – galería/gestión cultural y activismo– se mantenga la apertura para los procesos decisorios. Sin embargo, dado que estas dos ramas tienen un involucramiento efectivo menor al de la chocolatería, la frecuencia con la que se desenvuelven los procesos de toma de decisiones es menor.

Entrevistador: ¿has participado en los procesos de construcción de los elementos identitarios de la cooperativa?

Rafael: En algunos, no en todos. En mi caso particular, siento que ha habido deficiencias a la hora de participar en la cooperativa, lo que ha llevado, creo, con justa razón, a que sean otros compañeros los que tomen decisiones. Compañeros que tienen más trayectoria, es decir, por trayectoria entiéndase trabajo y el dinero que han aportado, el tiempo. Entonces, se han cedido, eh, a ellos las... esas deci[siones]... más de esas decisiones, pero en algunas también me han hecho partícipe y los compañeres no han dejado de... de tomar en cuenta mi opinión, nunca he sentido que lo han dejado de lado Y yo comparto y he confiado y hasta la fecha lo sigo haciendo el, ese criterio para ir por ciertas bebidas o ciertos temas, o ciertas decisiones, creo que es esa movilidad que nos da esa afinidad que hablábamos [...]

En general, lo que se observó fue que los procesos decisorios en realidad no están estructurados, reglamentados ni definidos claramente, es decir, su grado de formalización es mínimo. Tampoco existe una delimitación formal, ni clara, en lo que

respecta a la separación entre los ámbitos de decisión estratégicos y los no-estratégicos, lo cual evidencia, nuevamente, la cualidad ambigua de estos procesos –específicamente, de tipo *anarquía organizada* (Cohen, March, y Olsen, 1972). Ambigüedad porque, aunque la identificación de los cooperativistas se da hacia la toma de decisiones asamblearia, en la práctica estos procesos no son lineales.

No obstante, aunque los procesos decisorios hayan tendido hacia la centralización en algunos aspectos, existe conformidad entre el cuerpo de trabajadores respecto de dicha orientación, ya que ello proveyó una solución al problema de falta de generación de ingresos y a la generación de rutinas productivas para la chocolatería.

Rafael: [...] pero si dijera 'hay una decisión en particular que a mí me... me llamó mucho, o me... no sentí que fui tomado tan en cuenta, o hubo una discrepancia grande'... mmm... pues no. No diría que alguna, la verdad es que no diría que alguna.

Lo anterior no implica que las decisiones estén cerradas a la participación de todos los trabajadores, ya que no existen prácticas o premisas deliberadas para limitarla. Sin embargo, sí se observó que los procesos decisorios, aun dentro de su misma ambigüedad, están determinados por distintos factores: la oportunidad de participar en la decisión, las capacidades de negociación de los actores interesados para promover sus intereses, y la capacidad real de acción para implementar una decisión, una vez aprobada –e inclusive, aunque no haya sido discutida. Es decir, los procesos decisorios quedan expuestos a la naturaleza del campo político que es la organización.

Con la centralización dada en el aspecto operativo de la chocolatería, se identifica una tendencia hacia la formalización en la organización, con lo cual puede plantearse la interrogante de si dicha ella obedece a un patrón común de todas las organizaciones, o si lo es sólo de la Cooperativa Manantiales. Desde la perspectiva aquí adoptada, se reconoce que la formalización dada, lo es sólo en un grado mínimo e inestable, es decir, que los propios cooperativistas mantienen reticencia a adoptar cambios estructurales con carácter de permanentes. Más bien, los cambios se mantienen en lo ambiguo, con la idea de que los roles sean rotativos, en el devenir de sus procesos.

Lo anterior no implica que las organizaciones se mantengan siempre en el plano de lo *anárquico*, o que, por el contrario, tiendan a una incesante burocratización, sino que más bien hay que comprender que la naturaleza de las organizaciones es mantener arreglos en tensión. Tanto el cambio, como la estabilidad, son aspectos consustanciales de las organizaciones (Coronilla y Del Castillo, 2000), de manera que siempre se observarán elementos de orden (como aquello que se llega a formalizar) con aquellos cuya identificación sea ambigua.

Gustavo: [...] al yo tomar la decisión de invitar a ciertas personas, después ya se me reprochó que tal vez no eran las personas más adecuadas para estar en el proyecto, pero yo decidí tomar esa... ese riesgo, o bueno, asumir esa responsabilidad, este, haciendo acuerdos con esas personas ¿no?... y al final también llevándolos a su buen término o mal término.

- - -

Rafael: [...] yo he tratado de verter mis propuestas, o la proporción de mis propuestas en función de reconocer el trabajo de los demás. Entonces, a menudo, trato de no proponer cosas tan... o cambios tan, [...] grandes o cosas tan decisivas, eh, por lo mismo, porque trato de reconocer, trato de reconocermé [...] en una esfera diferente a la de otras trayectorias [en referencia a la participación de sus compañeros], este, pero bueno, ha habido otras cosas, creo que más mínimas, en las que, algunas que se han llevado a cabo, como sugerir alguna lectura para algún círculo de estudio, sugerir hacer qué con un plato, sugerir cómo pueden servirlo, sugerir cantidades, [...] creo que, aun así, mi voz ha sido pues bastante escuchada, y hay cosas que simplemente no han ido, pero han sido mínimas.

- - -

Entrevistador: ¿Eso les ha servido [...] para tomar decisiones más rápido?

Vanesa: Sí, claro porque, este, pues no podemos estar esperando, 'ah este llegó una oportunidad muy buena...' las oportunidades luego están ahí y después desaparecen ¿no? rápido. Entonces, este, o para comprar algunas cosas que se necesitan ¿no? una escoba, jabón, ¿qué se yo? Pues lo tenemos que decidir en

el momento, muchas cosas se tienen que decidir, luego, en el momento y pues te toca esa responsabilidad y pues si los demás no están tan involucrados, pues ni modo ¿no? También las decisiones no son nada más de que 'ah, tomo las decisiones porque tengo el poder y esto', más bien son responsabilidades, esa toma de decisiones son más bien responsabilidades.

Respecto a este último punto es importante señalar que los procesos decisorios mantienen su apertura, en cuanto que cualquiera puede proponer sobre una decisión para modificar algún proceso o rutina en la organización; no obstante que bien puede ser que la decisión no pase a un plano de asignación de responsabilidades, para generar el cambio –pudiendo deberse a una falta de interés no manifiesta del resto de integrantes–, implicando una barrera –deliberada o fortuita– para no concretar el cambio. Así, la apertura de las decisiones en esta organización cooperativa bien puede verse con efectos limitados, de manera latente, en tanto que dicha apertura queda sujeta a procesos políticos necesarios, dada la estructura horizontal y abierta mantenida entre los cooperativistas.

Entrevistador: ¿Has considerado que esas propuestas, esas cosas que has planteado, han sido bien recibidas, o que sí existe esa apertura?

Ricardo: Sí ha habido apertura, no se han hecho muchas, pero no es ni por mí ni por ellos, sino porque no le hemos puesto fechas. Hay unas cosas que sí se han hecho, pero hay otras cosas que creo que tenemos que ponernos todos, más, lo que te reitero... fechas para ponernos a hacer todo [...] hacer asambleas, ya definir, o sea, que en las juntas definamos bien las cosas.

En resumen, puede decirse que los procesos sí están abiertos a la participación de cualquiera de los trabajadores. No obstante, sería necesario aclarar que esta apertura de los procesos no significa, en realidad, una participación generalizada de todos los participantes. Sobre todo, cuando hay decisiones que son estratégicas, que antes de

efectuarse no se identifican como tales por los trabajadores, posibilitando su aprobación, no precisamente por una deliberación y posterior consenso, sino por ausencia de conflicto; aunque también por el papel asumido como trabajador cooperativista, ya que bien puede ser que algún trabajador no reconozca su posibilidad de plantear cambios o verter propuestas; o simplemente no tenga interés. Esto último se observaba en las participaciones del primo y tía de Gustavo, quienes generalmente no asumían un rol activo para la generación de cambios o de propuestas respecto de las rutinas existentes.

Algo también observado en los procesos decisorios de la cooperativa fue que la existencia de criterios o de preferencias, para la toma de decisiones, no estaba tampoco delimitada y aclarada de manera formal. Si bien, existen criterios valorativos como los descritos en la sección anterior, éstos mantienen un estatus de subjetivos y sólo hasta cierto punto –en la medida en que sólo se reconocen por algunos miembros–, y son de una definición ambigua y diferenciada. También, tales criterios tienen cabida en los momentos en los que aparece un problema para el cual se precisa de alguna solución –modelo de cesto de basura; (Cohen, March, y Olsen, 1972)–, resultado de la alta politización de la toma de decisiones. Así, cada actor precisa de verter los argumentos suficientes para producir un cambio en algún aspecto de la organización. Cabe señalar que los criterios, muchas de las veces, se generan discrecionalmente, a partir de una preferencia o percepción individual⁷⁰.

Finalmente, también se identifica que cada trabajador tiene algunos ámbitos de discreción para decidir en lo que corresponde a sus comisiones asignadas. Gustavo para la “Administración”; Vanesa para la “Logística de eventos” del ramo de la gestión cultural; la señora Adela, respecto de la preparación de comida; y Rafael en cuanto a la producción de material audiovisual. Este reparto es producto de una asignación en función de las actividades en las que cada actor tiene mayor interés de participar, ya que son ámbitos en los que, frente a las propuestas generales, suelen plantear posturas concretas, dados sus intereses, y una mayor claridad en las preferencias a seguir.

⁷⁰ Una condición que es característica de una cultura organizacional en formación. En términos de Schein (1997), las propuestas de acción frente a problemas no asimilados surgen del liderazgo existente en la organización.

4.6 División del trabajo

En lo que respecta a esta dimensión de la gestión, la cooperativa muestra, efectivamente, –partiendo del modelo conceptual del capítulo 3– una división del trabajo basada en la polivalencia, es decir, el cumplimiento simultáneo de múltiples roles por parte de los trabajadores. Se observó que, en el espacio de la chocolatería, los trabajadores realizan actividades diversas en lo que respecta a tal proyecto –atender clientes, preparar alimentos o bebidas, limpiar. Mientras que las otras actividades, relativas al activismo y/o la gestión cultural, se realizan por algunos de los trabajadores solamente; principalmente por quienes forman parte del núcleo fundador de la cooperativa (Gustavo, Vanessa y Rafael).

Gustavo: Pues estoy en la comisión de administración, em... eh cubro algunos turnos de la cooperativa cuando, tal vez, los compañeros no pueden entrar. Eh, también participo de una comisión de insumos, de ir a comprar algunos insumos... y también me encargo de la coordinación de la chocolatería.

Entrevistador: ¿en cuáles tareas o actividades has participado?

Rafael: pues creo que en todas [...] más bien, tendría que hacer la excepción de, eh, la de trámites, la de... pues sí, toda la burocracia, los papeleos, eso lo ha llevado más otro compañero, este... pagos, de ver qué onda con ciertos pagos... em, no sé cómo, cómo englobarle esas actividades... a esas, no han sido actividades a las que le he entrado, pero de ahí en fuera, todo lo operativo del, de la cooperativa, pues le he entrado, de limpiar, hacer, preparar, atender, eh, apoyar a organizar los eventos [...] de esas actividades operativas, creo que sí he estado en todas, de la difusión también

E: ¿también en las actividades de naturaleza más política?

R: sí, claro. Más operativamente, eh, o sea, en ayudar a difundir el evento y todo [...] en círculos de estudio. Sí, sin duda [...]

Entrevistador: ¿En cuáles tareas de la operación cotidiana has participado o participas?

Vanesa: Pues yo creo que en casi todas. Eh, no he hago cargo, por ejemplo, de estas cuestiones del SAT [ríe], ni de tanto de la administración, pero pues sí me hago cargo de todo lo operativo; de servir bebidas, atender, hacer comida, lavar trastes, barrer... todo eso pues lo he hecho ¿no? Pero bueno también el contacto con proveedores...

E: ¿las actividades de gestión cultural?

V: Ah, pues sí, esas también ¿no? Ay, sí, redes sociales, todo eso...

E: ¿y la participación política o... no sé cómo llamarle?

V: Sí, la vinculación política, también. Sí.

Esta polivalencia de la cooperativa Manantiales puede vincularse al carácter poco definido de la estructura organizacional, y representa un arreglo de su gestión cooperativista, que posibilita responder a las condicionantes del ambiente en el que opera la organización y a la misma agenda diversificada del proyecto. En tal sentido, se interpreta como una respuesta a la baja disponibilidad de recursos de la organización, incluyendo las pocas capacidades productivas (derivadas del reducido tamaño de su estructura), así como una respuesta a sus múltiples finalidades e identidad cooperativista; aspectos que determinan a la organización para desarrollar de formas flexibles de trabajo –u orgánicas (Burns y Stalker, 1994)–, caracterizadas por un rol de polivalencia, en lo que a la división del trabajo concierne.

En este sentido, más allá de plantear la sola polivalencia de los trabajadores como una característica del modelo de gestión de la cooperativa, convendría identificar su trascendencia respecto de la dinámica de la organización en sí. Así, se tiene que dicha polivalencia implica flexibilidad laboral, en primer lugar, es decir, condiciones ajustables tanto a las necesidades de los trabajadores, como a las necesidades productivas de la organización; ya que la misma responde de manera orgánica a las distintas exigencias circundantes. No obstante, esta flexibilidad implica también inconstancias en la productividad misma, en tanto que los aprendizajes no se han consolidado del todo para la generación de rutinas, que posibiliten desempeños más eficientes en tal ámbito.

Por otro lado, la polivalencia se presta a ineficiencias en la coordinación y optimización de los procesos productivos, en tanto que, no se plantea como prioritaria una racionalidad de eficiencia o de búsqueda de optimización de costos. Principalmente porque algunos otros criterios, que también orientan el actuar de los trabajadores en la cooperativa, resultan de mayor relevancia al momento de definir los procesos operativos. Por ejemplo, asignar funciones específicas, con jornadas y semanas de trabajo completas, implica para los trabajadores la pérdida de autonomía, en tanto que se verían condicionados para el desarrollo de sus otras actividades fuera de la organización (estudio, ocio, vida familiar, etc.). Sin embargo, se recalca que la polivalencia misma de los trabajadores posibilita una mejor respuesta a cualquier eventualidad no prevista.

De manera que la polivalencia de los trabajadores, como una característica de su modelo de gestión, se presenta como dilemática, en tanto que no se orienta al establecimiento de procesos eficientes, per se, pero sí a contar con adaptabilidad operativa frente a contingencias. Cabe destacar que la polivalencia en los roles ha sido resultado del aprendizaje mismo de los cooperativistas y no tanto de una definición racional de los procesos, pues las mismas condiciones de operación deficitarias de la cooperativa influyen en la adopción de esquemas de organización orgánicos.

Adicionalmente, la asignación polivalente de responsabilidades va de la mano con la ausencia de mecanismos de control del desempeño de cada participante, ya que, éstos, al no verse condicionados ni incentivados (formalmente) para buscar aumentos en la productividad, la organización presenta tendencias hacia cierta laxitud en el desempeño. Se tiene aquí, entonces, otro dilema respecto de la polivalencia, pues, aunque genera conformidad por parte de los trabajadores, eventual y ocasionalmente, también genera –como se observó– insatisfacciones respecto del desempeño financiero general de la organización –aunque los trabajadores no lleguen a asociar, como tal, esta relación causal.

Rafael: [...] es que sí es la falta de atención, es [...] como que no le prestas, no le das su debida atención al proyecto. Creo que esas cosas han sido problemáticas, que no le puedas dar... y pienso mucho en mí, con eso. Eh, pero

creo que les podría pasar, en alguna medida, a los otros compañeros, que... o se puede recargar en alguien [la atención al proyecto], y de pronto, el hecho de que se recargue en alguien, esa atención [...] como que parece que libera otras partes [los demás] como de desinteresarse ¿no? Que es una forma un poco perniciosa ¿no? Es decir, el saber que alguien más está poniendo las manos, eh... y entonces dices, pues bueno, entonces, en estas ocasiones puedo guardar las mías ¿no? pero de pronto se hace un poco, se vicia un poco esa actitud [...]

La participación en múltiples funciones no implica una repartición equivalente de las tareas entre los trabajadores, ya que implica la generación o distribución parcial de áreas de incertidumbre –como en el caso de Gustavo y las actividades administrativas que sus compañeros no realizan, pero él sí–, aunque esta distribución es latente e imprecisa⁷¹, más que concreta y formal. En este sentido, se observó que, en algunos momentos de las rutinas de la organización, el grado de productividad queda sujeto a la discrecionalidad de los trabajadores en turno. Se precisa de la proactividad de alguno para movilizar o, de alguna manera, conducir la productividad misma, como se pudo constatar durante las observaciones.

En algunas situaciones, la percepción de que el trabajo no es equitativo llegó a generar conflictos en la colectividad, al grado en que, incluso esta fue una de las razones por las que una excompañera dejó de formar parte de la organización. Sin embargo, debe reconocerse que el mismo rol polivalente del cooperativista marca la pauta para no saber hasta dónde o en qué grado todos llegan a participar de todo, dada la multiplicidad de actividades.

De manera que el carácter poco estructurado de las relaciones productivas depende en gran medida, y da pauta también, a mecanismos carismáticos de la acción colectiva (Weber, 1992), que posibiliten una gestión del desempeño informal. Esta función se daba a partir de la manifestación de insatisfacciones, por parte de algunos

⁷¹ En el análisis estratégico en las organizaciones, una fuente de incertidumbre, en tanto elemento que distribuye poder, no se constituye como relevante por el solo hecho de ostentarla. Se precisa del reconocimiento de su relevancia, por parte de los mismos actores, tanto, como de su capacidad para movilizarla en las oportunidades en que ello es necesario (Crozier y Friedberg, 1990).

trabajadores, en determinados momentos (en las asambleas, por ejemplo), la cual hacía posible la generación o modificación de comportamientos, orientados a satisfacer aquellas percepciones de bajo desempeño, por parte de los otros de trabajadores. De manera que, ante una división del trabajo poco estructurada y reglamentada, es necesaria, aun así, la movilización de los comportamientos a través de prácticas informales⁷².

Ahora, debe aclararse que, a pesar de la poca estructuración de las relaciones laborales y los procesos productivos, la asignación de comisiones de carácter más general sí asienta algunas rutinas de trabajo para quienes las ostentan. Por ejemplo, para el caso de la comisión de “Administración”, implica que Gustavo realice diariamente el balance de los ingresos y egresos monetarios de la chocolatería, como una actividad de ese rol, ya asentada; ya establecida. De manera que se puede interpretar que la organización presenta tendencia a estructurar los roles, las rutinas y los procesos, en esta dimensión productiva, en la medida en que ello encuentre conformidad por la colectividad de trabajadores.

Rafael: [...] ahorita en realidad estoy... no es tan claro, creo que eso sí te tendría que mencionar ¿no? No es tan claro, pero estoy haciendo actividades de mesero, de quien prepara bebidas, como, un tanto como barista y de quien trabaja los medios o los diseños, de redes y está en pie un acuerdo de que yo entre como [...] alguien que está ahí de mesero y que pueda ser el community manager, pero también me va a tocar ser ahí de diseñador, de animador de varias cosas, que es lo que estudio... Sí, entonces es un rol que lleva varias cosas.

⁷² Quienes han escrito sobre gestión, han reconocido el papel que tiene *la palabra* (Chanlat y Bédard, 1997), o bien, las tareas de comunicación, como elemento funcional imprescindible para la conducción de las organizaciones. Aspecto que no puede dejar de considerarse, incluso para organizaciones donde la gestión no constituye un rol o función formal, atribuido a actores específicos.

4.7 Tipo de control y regulación social

Para esta dimensión, el énfasis se puso en los entendimientos o arreglos básicos que los participantes de la cooperativa “Manantiales” tienen, para dar orden y estabilidad a su participación y cooperación, en torno al logro de múltiples objetivos (incluyendo los individuales), que constituyen la naturaleza de cualquier organización⁷³. De acuerdo con el constructo metodológico presentado en el capítulo 3, una regulación de tipo *clan* o cultural podría ser la correspondiente a un modelo de gestión cooperativista, por lo cual se retoma este referente para su análisis en la organización estudiada.

Al respecto, la primera cuestión por señalar es que, en efecto, la cooperativa Manantiales presenta un modo de regulación basado primordialmente en normas informales, es decir, que no están claramente definidas ni delimitadas (escritas en algún documento constitutivo de la organización) y que, más bien, están interiorizadas por los trabajadores, a partir de su puesta en práctica, reproducción cotidiana y validación grupal. Esto es correspondiente con el planteamiento de Ouchi (1979;1980) al referir que los clanes dependen de la existencia de normas y valores, compartidos de manera informal (a través de la socialización), para garantizar su funcionamiento.

La socialización, como mecanismo para la transmisión e interiorización de los códigos conductuales en la organización (Ouchi, 1979), se hace presente en la Cooperativa Manantiales al momento en que determinada conducta se identifica como no favorable, por algún trabajador, para la mejora en el desempeño operativo –el cual deriva de percepciones subjetivas, cabe aclarar. La corrección o validación del comportamiento entre pares (dada la estructura horizontal o abierta de la cooperativa) es la práctica que se tiene para solucionar los problemas de desempeño que se perciben – no sin excluir la posibilidad de que ello genere conflictos, al depender de la comprensión subjetiva del problema por parte de cada actor.

⁷³ Para Crozier y Friedberg (1990) el fundamento de la acción organizada es el poder, ya que los individuos precisan de someterse a relaciones intrínsecamente asimétricas –que implican los objetivos compartidos– a fin de dar cumplimiento a sus propias aspiraciones. En otras palabras, la satisfacción de objetivos individuales sólo es posible a través de la acción conjunta (objetivos colectivos), y ésta, a su vez, sólo puede ser completada a partir del entrelazamiento de relaciones entre los individuos que la integran, en condiciones desiguales.

Las asambleas son el espacio recurrente en el que dicha práctica se implementa, aunque también es posible que, esta validación social, se dé de manera inmediata a los problemas, entre los trabajadores en turno. Así, resulta relevante la naturaleza informal en la que estos procesos de gestión se dan, sin resultar extraño, puesto que el *buen*⁷⁴ desempeño en las organizaciones depende tanto de controles formales, como de informales (Ramírez y Hernández, 2011).

De igual manera, los acuerdos que presenta la organización han sido modificados en correspondencia con los cambios que la misma ha tenido en su estructura social, lo cual resulta interesante en tanto que se corrobora el dinamismo o progresividad que caracteriza a los procesos de regulación de la acción organizada (Friedberg, 1993). No obstante, el grado de constitución de estas normas en la cooperativa es impreciso y emergente, toda vez que se establecen a partir de los distintos conflictos que se han presentado, entre los miembros de la colectividad, y no a partir de su establecimiento dado a priori. De manera que podría señalarse que el campo de acción de la cooperativa se ubica más en el polo de estar estructurándose que en el de ya estar estructurado, si es que se pudiera simplificar de tal manera.

Esto pudo identificarse en la imposibilidad de sus integrantes para identificar las bases o acuerdos que regulan a su organización, ya que ninguno mencionó alguna norma concreta que en la colectividad se haya creado, y sólo identifican elementos de carácter general, como algunos principios cooperativistas, como las bases de su cooperación.

Gustavo: [...] estamos en un momento en el que también, un poco la falta de experiencia, yo pienso que... no sabemos si queremos tener toda la participación en la chocolatería o si cada quien va a coordinar su propia actividad con esta plataforma que es [Manantiales]. Igual un poco de ambas, se tiene que ir mezclando, es complicado, a veces, tener una definición clara del trabajo porque está vivo y está creciendo. [...] Entonces, día a día, con lo que va sucediendo

⁷⁴ Hay que remarcar que las valoraciones sobre el desempeño, en cualquier organización, derivan de apreciaciones subjetivas en un primer momento, independientemente de si pasan, o no, a integrarse de manera formal y a legitimarse como estándares.

aquí, cada vez que nos encontramos, esas relaciones van tomando nuevos matices, nuevos, este... nuevas características y nos vamos como que, un poco, adaptando también nosotros a lo que sucede en la organización, y la organización también a nosotros nos... nos va moldeando. Em... igual como para hacerlo más concreto y no dejarlo así tan abstracto, diría que los acuerdos, con los que surgió, se van actualizando y que, justo, estamos en una etapa en la que vamos a actualizar esos acuerdos, respecto a la eta[pa]... a la chocolatería, sin embargo, los [acuerdos] de plataforma, esos se mantienen, que es la capacidad [de] que cualquier compañero socio puede desarrollar un proyecto a partir de esta organización.

- - -

Rafael: [...] tendría que repetir, como en general, entendimientos éticos y, eh, de afinidades políticas [...] creo que eso sería muy importante resaltar, afinidades políticas y eso, engloba varios temas, eh, pero en la práctica pues es eso ¿no? porque tampoco es que hubo una entrevista o algo así.

Entrevistador: ¿como cuáles entendimientos éticos o cuáles afinidades identificas?

R: [...] primero, creo que, pues sí, el anticapitalista, el anti-patriarcal ¿no?, el decolonial, eh... y las afinidades libertarias, es decir, anarquistas, pero eso quizá en mi caso más particular...

- - -

Vanesa: [...] en primer lugar pues la libre integración al proyecto ¿no?, o sea aquí no es de que te integras obligatoriamente, sino pues hay una libertad para integrarte. 'Libre asociación' se llama ¿no? y entonces, este... y además pues el diálogo [...] son libres, porque son de acuerdo a las posibilidades de cada quien, o sea, no es de que 'aquí te quiero todos los días a cierto horario'

Sin embargo, a partir de la observación realizada, pudieron identificarse elementos que permiten describir la manera en que la organización se regula a su interior, para orientar la cooperación de sus miembros. Lo principal que se identificó es que una lógica de productividad se reivindicó o logró posicionarse como el criterio rector de la acción

colectiva, y es que fue a partir de los conflictos previos, referentes a la ausencia de ingresos, que algunos arreglos clave pudieron establecerse para consolidar dicha acción. Uno de estos arreglos fue la asunción de Gustavo como coordinador de la chocolatería, el cual permitió la generación y el establecimiento de rutinas y roles, para esta rama de actividades productivas. De esta manera, la chocolatería, en tanto proyecto de sostenimiento económico de la cooperativa, pudo establecerse y, sobre todo, aceptarse como un aspecto para regular la dinámica entre los trabajadores y los otros dos proyectos (el activismo y la gestión cultural).

La importancia de este arreglo radica, precisamente, en su cumplimiento como fuente potencial de ingresos que, de alguna manera, moviliza la acción de todos los trabajadores. Y es que también, este arreglo, implica una manera de diluir los conflictos que anteriormente se tenían, con respecto a la coordinación operativa de la chocolatería, en las etapas anteriores al proyecto, en las que no se había atribuido dicha coordinación a Gustavo. En tal sentido, la manera en que cada trabajador participa (días, horarios, remuneración, aportación, actividad, etc.) es validada por el rol coordinador de Gustavo, lo que constituye un mecanismo regulador (Friedberg, 1993), en lo que respecta al conjunto de relaciones existentes en la cooperativa.

Gustavo: por eso es coordinar, ¿no? Es muy diferente a dirigir o a liderar. Coordinar pues es porque estás con otros... co-operación, co-ordinación. O sea, se entiende que no tomas decisiones tú solo, sino que esas relaciones [decisiones] se toman en relación a los demás, como por un beneficio común. Te coordinas, no es que tú le estés dando órdenes a alguien.

Paralelamente al rol de Gustavo se encuentra la conformidad o aceptación, del resto de trabajadores, respecto a dar primordial cumplimiento a la finalidad productiva de la cooperativa (chocolatería), en tanto proyecto principal de la etapa actual. De manera que cada trabajador asume un compromiso –su participación– con respecto a los otros roles necesarios, para satisfacer tal necesidad productiva.

Así, la manera, a partir de la cual el involucramiento de los trabajadores es acordado y regulado, se caracteriza por realizarse directamente entre los actores, en algunas ocasiones, en ocasiones surgida a partir de los conflictos interpersonales, y orientada principalmente a la contribución de las finalidades productivas. También, un elemento importante para señalar es la condición de que todo se dialoga o negocia entre los trabajadores, cualquier arreglo, es discutido entre los mismos, de manera que el diálogo o la comunicación abierta y directa, no mediatizada, se constituye también como un instrumento regulador de las relaciones.

Rafael: [...] que se sepa [en] qué nivel de compromiso están, este, los interesados [...] en poner las cosas sobre papel, pues. De decir 'estas cosas, estas actividades', o sea, sin lugar a duda, sí está bueno tener una referencia física o escrita, de acuerdos que se tomen, para que, creo que de esta forma no quedan en un... no quedan tan... esparcidos así en asambleas, sino, compromisos [...] es algo que a veces creo que falla mucho, que a veces queda en las palabras y no llega a concretarse, por lo mismo [...]

Una de las maneras en las que se produce la conformidad, en la estructura social de la organización, ha sido luego de la identificación de un conflicto (enmarcado en la lógica de productividad, que es la reguladora), para modificar los entendimientos de la participación. Por ejemplo, los conflictos, en los que la solución fue la salida de antiguos trabajadores de la cooperativa, dieron la pauta para remarcar o hacer notorias las bases del comportamiento de los trabajadores que son esperadas (de manera informal).

En el caso de la última salida de una chica se identificó que, por parte de sus excompañeros, su colaboración había estado “falta de compromiso” y de trabajo en equipo –aspectos para cuya valoración se depende de la percepción de los trabajadores–, dando lugar a discrepancias en las que dichas cuestiones fueron vinculadas al problema de la ausencia de ingresos, justificando así la necesidad de su salida. De esta manera, se evidencia que el proceso de reforzamiento de las bases para la cooperación se

caracteriza, tanto por su ambigüedad, como por el proceso de validación colectiva e informal que conlleva.

Vanesa: [...] de la cuestión de la otra compañera que estuvo, pues no, ella sí tenía una actitud pues muy individualista, como que solamente pensaba en ella y sus necesidades y no pensaba en las necesidades de los demás, como grupo ¿no? O sea, porque al final de cuentas pues somos una comunidad... pensaba de forma individual, nada más en ella y no pensaba en la comunidad, no pensaba en trabajo en equipo, no pensaba en los demás, pues.

Debe señalarse, también, que la influencia personal que algunos trabajadores tienen, para producir o delimitar las reglas bajo las que se participa en la organización, es determinante, en este sentido. Por ejemplo, el rol coordinador de Gustavo es determinante, en tanto que lo faculta para delimitar algunas esferas de acción de los demás, legitimado por el criterio de productividad imperante. También Vanesa es determinante a este respecto, en tanto que hace coalición con Gustavo, dada la gran afinidad en sus preferencias y percepciones (y porque su identificación como fundadores de la cooperativa les otorga cierta primacía, o prerrogativa de antigüedad, con respecto de la totalidad de los acuerdos).

Finalmente, cabría señalar que, independientemente de la informalidad en la que los acuerdos de colaboración se han producido, éstos no pierden su cualidad de ser instrumentos de negociación para los trabajadores, en el sentido de que dan un margen de protección-acción (Crozier y Friedberg, 1990); para no trabajar **de** más, en primer lugar, y para exigir el cumplimiento de las responsabilidades del resto de trabajadores, en segundo. No obstante que muchas otras cuestiones quedan sujetas a la discrecionalidad de los actores, siendo fuente de conflictos latentes, como lo es, la insatisfacción por la productividad de alguien. Así pues, las fuentes de incertidumbre provienen del acceso a las arenas u oportunidades de decisión, tanto como de los recursos personales movilizables (como el liderazgo carismático de Gustavo o la “prerrogativa de antigüedad” de Vanesa).

4.8 Naturaleza y formas del involucramiento

Se planteaba en el dispositivo metodológico del capítulo 3 que el involucramiento en los modelos de gestión cooperativista habría de obedecer a criterios de socio-afectividad, así como de identificación política, primordialmente. En este sentido, en efecto pudo corroborarse que, en la cooperativa Manantiales, dichos criterios están presentes, para la realización de los procesos relacionados directamente a la conformación y mantenimiento del equipo de trabajo. Aunque para dicha vinculación, se identificaron los roles de Gustavo y Vanesa como la coalición que, tácita e informalmente, valida esos procesos a través de su influencia y autoridad reconocidas.

Así, diversas motivaciones individuales fueron identificadas como la base para la integración de cada trabajador. Vale recordar que Gustavo y Vanesa (junto con otro excompañero) fundaron la cooperativa, por lo cual sus roles ostentan, actualmente, la influencia o autoridad debido a un reconocimiento de dicho factor de antigüedad. A partir de esa fundación, ellos invitaron a Rafael a integrarse⁷⁵. Luego, para cuando se da la transición para pasar de ser colectivo a ser cooperativa, dos de los jóvenes abandonan al grupo, y se invita a otra joven. Ella también sale de la organización, en el inicio de la etapa donde se prioriza la chocolatería. Después se da un conflicto entre Gustavo y Vanesa, que da pauta para la asunción del primero como coordinador –es decir, con mayor potestad para tomar decisiones– y a partir de esto, invita a su tía Adela y primo Javier⁷⁶. Finalmente, ante la necesidad de cubrir los horarios para la chocolatería, invita también a Ricardo.

Se puede identificar que existen diversas causas, en la colectividad, por las cuales sus participantes deciden integrarse y permanecer en la misma, donde se puede reconocer que la obtención de ingresos se plantea como una aspiración apenas complementaria, e inscrita en el mediano plazo. De hecho, sólo Ricardo, la señora Adela y su hijo son remunerados por su función; aunque éstos dos últimos en una cantidad ínfima⁷⁷. Los otros compañeros no reciben una remuneración regular, sino sólo eventual.

⁷⁵ Y, aparentemente, a otro joven, aunque no fue posible corroborar esa otra participación.

⁷⁶ En esta etapa me integro yo, también, en virtud del conflicto y de la oportunidad para evitar que se discontinuara la apertura de la chocolatería.

⁷⁷ Aproximada al salario mínimo, para la primera, y muy inferior al salario mínimo, en cuanto al segundo.

Entrevistador: Habías mencionado que hasta el momento no has percibido ingresos por tu participación...

Rafael: Sí, como tal, económicos, no. En definitiva, no. O sea, de pronto, que me han prestado veinte pesos, o cositas así [...] Para mí, no sólo el beneficio es monetario, también es, este, emocional, es este, anímico, es energético, es este... vital. De vitalidad. Entonces, sí he obtenido otros beneficios [...] monetariamente no ha sido, pero entiendo que justo porque la coope igual, tampoco es que haya dado esos excedentes.

En ese sentido, entre los motivos para participar se encuentra, en primer lugar, el referido a que la cooperativa otorga la posibilidad de trabajar en un entorno laboral flexible, digno y/o no violento, y con afinidad a los perfiles profesionales de algunos; en segundo lugar, porque se considera que la cooperativa da posibilidades de incidir en lo público, a través de la participación social y política y; en tercer lugar, porque existen vínculos de familiaridad o de amistad entre los participantes.

Ricardo: [...] porque en las cooperativas, por lo menos, [en] estas dos en las que participo, no son trabajos mayores a 8 horas y a veces son hasta de menos ¿no?, y no son todos los días, entonces, ponle tú que estoy dos días aquí y tres allá ¿no? Me da a mí la oportunidad, si quiero, o yo lo he visto con otros compañeros cooperativos, que, por ejemplo, pueden hacer... una morra vende... hace y vende libretas ¿no? artesanales. Las hace en su tiempo libre y tiene su ingreso. Entonces, no descuida esto, no descuida su otro negocio y la ayudan las mismas cooperativas porque lo... te permite venderlo aquí.

- - -

Rafael: [...] en definitiva, el ambiente laboral es totalmente diferente, eh, al que hemos experimentado, o por lo menos yo, [...] a otros entornos laborales, eh... es decir, entre fraterno o sororario –en el caso de las mujeres– o también de un ambiente de comunidad, de autoayuda, bueno, no de autoayuda, de ayuda mutua, más bien, este... de expansión, como, humana, de tus... de las cosas

que a veces nos apasionan, este... sí, sí, porque el económico y los otros creo que no han sido tanto, tan posibles ¿no? Pero bueno, creo que ese entorno se ha conseguido [...] estar presencialmente en una cooperativa y con compañeros y salir con una sonrisa y salir contento en varios días, –no siempre, es verdad– salir enérgico, salir con ideas, salir, eh, pensando en que otras... otros mundos son posibles...

- - -

Entrevistador: ¿cómo fue tu proceso de incorporación a la cooperativa?

Rafael: Eh, pues una inquietud. Más bien, creo que, o sea, empieza por un desencanto del modelo laboral actual ¿no?, donde he estado antes y por unos ánimos de querer buscar una alternativa diferente a eso. Entonces, eso me lleva a inquietudes de decir 'bueno, quiero formas un poco más autónomas, este, lo más posible', de que, si veo que necesito un dinero o algo, quiero pensar en una forma en donde pueda adherirme a eso, a esos modelos de trabajo, como el cooperativismo.

- - -

Vanesa: Pues sí es porque, te digo, te sientes más libre, de decidir respecto a un trabajo de esos normales, esos trabajos feos, explotadores. Sí, pues te sientes más libre, aparte pues haces cosas que te gustan ¿no? como, por ejemplo, los eventos políticos, pues tú decides qué hacer, 'ay ¿qué tema te gusta?, pues hacemos ese ¿no?' cosas así [...] pues, te da más libertad para muchas cosas, porque aparte el proyecto así lo requiere

Frente a los criterios señalados por los trabajadores como los condicionantes para su integración en la colectividad que es la cooperativa, puede indicarse como relevante la importancia que se le da a la afinidad política que, en términos de los mismos trabajadores, implica el conocimiento y la preferencia por determinadas posturas políticas⁷⁸. Respecto a éstas últimas, es importante destacar que su formación se da de manera previa a la constitución de la cooperativa, de manera que el tener afinidad previa

⁷⁸ En la sección referente a los valores perseguidos por la organización, se mencionaron las posturas anticapitalista y anticolonial como principios constitutivos de la cooperativa.

por el cooperativismo se establece como condicionante para la participación en la organización; un filtro de selección, propiamente.

Rafael: [...] yo el cooperativismo lo había conocido ya, de antes... escuchado hablar de él. Visité TRADOC, una planta de llantas con una historia muy épica, eh, de cooperativistas. Entonces, simplemente fue... la afinidad me fue llevando, estaba en una colectividad y así, fue que me dijeron 'fíjate que un amigo tiene una cooperativa en tal lado'... ah, porque yo les dije 'vamos a hacer una cooperativa o vamos a sumarnos a una cooperativa', que creo que fue, mucho eso, la particularidad, de que, sí teníamos claro de que, quizá lo mejor iba a ser sumarnos, más que hacer otra cooperativa ¿no? Sino sumarnos a chambas que ya, seguramente, estaban y que seguramente requerían apoyo [...]

De esta manera, se identifica un mecanismo de control organizacional que, aunque no esté regularizado o formalizado en la cooperativa, es operante⁷⁹. Inclusive este mecanismo es contemplado por parte de Gustavo, como un proceso estructurado, para próximas integraciones, aunque sin que haya sido implementado todavía:

Gustavo: [...] el proceso, ya, de integrar a alguien a la cooperativa no sería de facto ¿no? ya así porque una asamblea lo vota, sino que, ya ahora, observamos que debe llevar una etapa, bueno más bien distintas etapas. Es todo un proceso de integración a la sociedad cooperativa. O sea, no entran los compañeros de la noche a la mañana... más bien, son como que... se acercan a nuestro proceso y, tal vez, esa forma de acercarse tiene sus, también sus, este, momentos... y ya después no sólo se acercan, son solidarios y tienen algún nivel de responsabilidad que queda como en la esfera de acuerdos inmediatos. Luego, pueden entrar un poco más como colaboradores, entonces, la colaboración puede ser o una colaboración en algo concreto, pero no te interesa el proyecto en lo general, o colaboro, porque me interesa el proyecto en lo general. Entonces

⁷⁹ Etzioni (1965) indica que una primera etapa a partir de la cual se implementa el control en las organizaciones es a través de una selección condicionada y racional de sus posibles y futuros miembros.

ahí es una experiencia más cercana al cooperativismo, porque el colaborador ya va a estar tan, este, implicado en las rutinas de la cooperativa que va a tener perspectiva general de todas las obligaciones del cooperativista, pero está su decisión [...] y ya el último [proceso] sería, tal vez, que coincida una propuesta de la cooperativa y de ese colaborador, [...] y si esa persona, hay una reciprocidad [...] entonces ya se da la integración a la cooperativa.

Otro aspecto relevante es la función que los vínculos familiares y los de amistad juegan en la conformación de la cooperativa, ya que se adicionan a los mecanismos operantes, cuando el criterio de afinidad cooperativista resulta insuficiente, y en vista de que mecanismos burocráticos tampoco pueden ser integrados a las dinámicas de la organización. Así, en tanto que los mecanismos burocráticos resultarían más costosos para el aseguramiento de un desempeño satisfactorio, se encuentra en la familia y en los amigos, mecanismos pertinentes para lograrlo.

Por una parte, los lazos de amistad facilitan la integración del equipo de trabajo, como lo refiere Rafael, encontrándose en ellos cierta confianza para cooperar. Tanto Rafael, como Ricardo, eran amigos de Gustavo y Vanesa, previo a su incorporación a la cooperativa, y sin esa confianza, no habrían sido integrados al proyecto. De manera que tales vínculos, y las cualidades que conllevan (confianza) son relevantes a la hora de integrar a más miembros.

Mientras tanto, por el lado de los vínculos familiares, los cuales también dependen de la confianza derivada de los parentescos, se proveen de algunas condiciones para asegurar un involucramiento comprometido de los trabajadores (Cisneros, Ramírez, y Hernández, 2011). A este respecto, resulta entonces necesario reconocer que la cooperativa, en tanto organización que procura mantener valores, bien puede asimilar formas de trabajo encontradas en las empresas familiares, a fin de dar cumplimiento a sus finalidades. De hecho, las maneras de operar, entre una y otra organización, son similares en tanto que dependen de imbuir valores y comportamientos de maneras informales y sutiles.

4.9 Tipo de coordinación y comunicación

Aunque para el modelo de gestión cooperativista se anticipa una estructura de coordinación horizontal entre todos los miembros de la organización, en la cooperativa estudiada se identificó que dicha horizontalidad no es completa, en la medida en que se estableció un rol de coordinación para el desempeño de las actividades comerciales de la cooperativa, es decir, de la chocolatería. Esta incompletitud de la horizontalidad es reconocida por los integrantes de la cooperativa, en tanto que refieren la existencia de condiciones adversas para poderla realizar, además de desconocimiento sobre cómo ponerla en práctica.

De manera que esta característica de horizontalidad, planteada desde los esquemas ideales de la gestión cooperativista, representa un elemento cuya materialización es complicada, aunque no por ello inexistente, como referente de los trabajadores que se asocian en la cooperativa Manantiales. Así, aunque su materialización no es plena en la organización, sí forma parte en algunas de las prácticas de sus actores. No obstante, los alcances de este elemento se ven limitados frente a las necesidades productivas de la organización, tanto, como por la naturaleza política de la misma.

Rafael: Estamos justo en ese punto en donde estamos tratando de subir... en un punto de subida... de que estamos ocupándonos justamente de eso [en cuanto a la coordinación], en tener claros nuestras actividades, este, nuestros roles, nuestras formas de trabajo y que incluso, con todo y que no sea tan, a veces tan equitativo algunas cosas, a mí me parece que eso no es que deje de ser cooperativista, sino que estamos... o sea, a mí me parece que sigue una puerta abierta para que, este, se dé un proceso más equitativo.

De manera específica y como ya se ha identificado, los procesos decisorios no conllevan una participación completa del cuerpo de trabajadores, sino que están sujetos a elementos como las oportunidades, capacidades e intenciones de los actores; por lo que

esta condición de ambigüedad es constitutiva de los procesos de coordinación horizontal esperada. Se recurre nuevamente a reconocer ambigüedad, en tanto que la horizontalidad no puede identificarse de manera concreta. De manera general, era referida por los cooperativistas como un esquema de operación donde todos lleguen a tener una participación en la totalidad de actividades, aunque según lo observado, resulta una condición sumamente complicada, en términos operativos. Eventualmente, las actividades tienden a centralizarse, como se dio en la esfera relativa a la chocolatería.

En tal sentido, como ya se señaló, en la organización se coordinan los procesos principalmente a partir del rol de Gustavo, cuya función es de autoridad informal, en casos de un conflicto de preferencias o intereses, aunque también en función del acceso a un problema por resolver (una arena de decisión). Cabe recordar que este rol de coordinación fue producto de los conflictos que se presentaban en la organización, en los que tal actor llega a ejercer una influencia de tipo carismática (Weber, 1992). En ocasiones, también se suma la influencia de Vanesa, o llega a reemplazar a la de Gustavo.

Esta centralización que se ha dado en la organización no es total, pues los procesos que no están regularizados o los conflictos que no comprometen sus finalidades ni valores, posibilitan la intervención libre del resto de trabajadores. Nuevamente, la naturaleza ambigua de los procesos sale a relucir a este respecto, a través de un acoplamiento flojo (Weick, 1976), si es que asimilamos el papel de los trabajadores como unidades independientes (parcialmente) para la realización de algunos procesos, sobre todo, los concernientes a sus propias comisiones.

Entrevistador: ¿cómo se da esa coordinación, para las cuestiones del día a día, lo más rutinario? ¿cómo lo hacen?

Gustavo: Pues, yo creo que las personas que tienen más experiencia. Por ejemplo, en el área de comida, la compañera que tiene más experiencia y que vemos que tiene los saberes. Entonces, brindamos la confianza para que ella tome una coordinación. Ahora, ese tema de coordinaciones también está como

que pendiente de discutirse y de platicarse. Sin embargo, depende mucho del proyecto.

A partir de esta caracterización de la coordinación de la Cooperativa, que precisó de centralizarse en algún grado, corrobora y reivindica la necesidad que toda organización tiene de coordinar sus procesos (Mintzberg, 1991; Daft, 1998); necesidad que va más allá de las implicaciones o arreglos políticos que la antecedan, o que, cuando menos, se muestra más efectiva cuando se centraliza, en tanto que facilita los procesos productivos (ya que los problemas se van incorporando a rutinas de soluciones programadas).

Cabe resaltar que la coordinación de las múltiples actividades y procesos de la cooperativa se ve ligeramente condicionada por la referida centralización. No obstante, la comunicación, como elemento que facilita la coordinación, se da de manera abierta y directa; es decir, no se han establecido mecanismos que la condicionen de manera determinante, sino que bien puede, cualquier actor, facilitar el desempeño eficiente de muchos procesos. Se trata, en términos de Mintzberg (1991), de coordinación por ajuste mutuo.

Gustavo: [...] Generalmente, en el proceso de 2 años y medio siempre ha habido mucha comunicación y diálogo y no se rompe la comunicación. Sí ha habido sus... picos donde algo explotó, pero muy rápido se vuelve a reactivar. Por la misma conciencia política que tienen los compañeros de que debe existir un diálogo. [...] Entonces yo creo que, la comunicación... tampoco es que sea, se mantenga siempre como excelente ¿no? Diálogo así, abierto. Tiene su frecuencia, que va ahí oscilando, pero creo que siempre, ese oscilar de la comunicación, en nuestro proceso, ha sido positivo y que nos podamos decir directamente las cosas ¿no? y que cuando no, buscamos la alternativa de cómo decirlo de la mejor forma [...] Los compañeros [a los] que les cuesta trabajo ese tema, creo que son los que se han ido. Los que les cuesta el trabajo de comunicarse y de externar algo o de ser claros.

Finalmente, puede señalarse que, en las otras dos ramas de actividad de la cooperativa –activismo y gestión cultural–, la coordinación no suele estar centralizada, como tal, por lo que existe mayor posibilidad de reivindicar una estructura horizontal. De manera que en dichas actividades sí se realiza la participación de todos los trabajadores (siempre y cuando sean de su interés). Ello se facilita en la medida en que son actividades con frecuencia moderada.

SÍNTESIS DEL MODELO

A partir de la descripción dada, para cada uno de los aspectos concretos de la gestión de la Cooperativa Manantiales, es posible presentar un recuento de sus características. No obstante, también se considera relevante considerar aquellas otras características que el modelo conceptual (revisado en el Capítulo 3) presenta, a fin de identificar las diferencias entre dicho modelo y el modelo empírico, derivado de la investigación. Así, la Tabla 6, a continuación, acomete tal propósito, prosiguiendo el mismo orden de los aspectos de gestión.

Tabla 6. Comparación de modelos de gestión cooperativista

	Modelo conceptual de gestión cooperativista	Modelo de gestión de la Cooperativa Manantiales
1. Manifestación de la autoridad	Asamblearia	<i>Asamblearia (procesos de tipo Cesto de Basura y anarquía organizada) Intermitencia e irregularidad de asambleas</i>
2. Orientación de la finalidad	Colectivización de medios y ganancias	<i>Sobrevivencia económica del proyecto y la colectividad Consolidación del grupo de trabajo</i>
3. Orientación del desempeño	Emancipación humana	<i>Satisfacción laboral de trabajadores Autonomía individual a partir de la flexibilidad laboral</i>
4. Valores asumidos	Reciprocidad, Sustentabilidad, Dignidad humana	<i>Justicia laboral y social Autonomía individual Bioética Ética</i>
5. Procesos decisorios	Participativos	<i>Con poca estructuración (algunas decisiones están centralizadas) Con apertura a participación (ambigüedad y cesto de basura)</i>
6. División del trabajo	Polivalente y rotativa	<i>Polivalente (basada en flexibilidad laboral y operativa, con repercusión en eficiencia productiva y el desempeño financiero)</i>
7. Tipo de control y regulación social	Cultural (códigos informales)	<i>De Clan: dependencia de valores, creencias y objetivos compartidos; control informal del comportamiento por socialización, estrecha afinidad de individuos, y validación social</i>
8. Naturaleza y formas del involucramiento	Socioafectiva y/o Política	<i>Por necesidad de empleo flexible y entorno laboral saludable Por vínculos socioafectivos y familiares Por posibilidad de participar políticamente (activismo)</i>
9. Formas de coordinación del trabajo	Horizontal (igualdad operativa)	<i>Por ajuste mutuo Con comunicación mayoritariamente informal Con coordinación centrada en los problemas</i>

Fuente: elaboración propia.

Como la tabla indica, más allá de la validación de los elementos encontrados en el caso concreto, con el modelo conceptual (es decir, revisar si la Cooperativa cumple con el ideal cooperativista), lo relevante por analizar y reconocer es la amplitud o complejidad misma del modelo de gestión encontrado. Principalmente, con el modelo empírico, y desde una perspectiva de los estudios organizacionales, es posible dimensionar las características del modelo de gestión, a partir de su relación, precisamente, con la organización en la que se gesta, o de la cual es parte, permitiendo comprender, de mejor manera, la relación y entretrejimiento entre ambas cuestiones –gestión y organización.

También, se posibilita identificar que, desde un modelo conceptual, las características pueden llegar a objetivarse sobremanera, por lo que su contraste, con el caso empírico, permite tener una comprensión y descripción más amplia de las mismas, al vincularlas con los actores y sus contextos. Para el caso de la Cooperativa Manantiales se identifica cómo, de manera concreta, o situada, los aspectos de su gestión son transformados, significados y resignificados a partir del mismo contexto organizacional. Más importante aún, dichos aspectos son movilizados, lo que da cuenta de la gestión, en sí misma, como conjunto de arreglos, derivados de la movilización (activa, pasiva y accidental) de elementos, en un contexto organizacional específico y mudable.

Finalmente, en el mismo sentido, cabe señalar que los modelos resultantes de la investigación en organizaciones quedan sujetos, siempre, a ser replanteados, en la medida en la que las mismas organizaciones cambian. Por lo que bien vale considerarlos en su justa dimensión y como propuestas incompletas, a fin de mantener el interés por conocer a las organizaciones que nos rodean, así como sus cambios y racionalidades.

CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto sobre el caso de la Cooperativa Manantiales, es posible realizar una valoración sintética sobre la comprensión de su gestión, lo cual constituye el eje de la investigación. Así, un primer aspecto de la cooperativa es el relativo a la flexibilidad del modelo, con el que opera actualmente, el cual ha posibilitado su adaptación a las necesidades y demandas, tanto internas como ambientales. Teóricamente, este modelo puede ser comprendido a partir del reconocimiento de la menor prominencia que las organizaciones modernas han tenido desde finales de siglo XX –a nivel global– implicando la necesidad de reconocer las *formas no institucionalizadas de organización* y, a partir de ello, la diversidad de racionalidades que éstas implican, en sus dinámicas y funcionamiento cotidiano, como lo plantea Clegg (1990).

En lo que corresponde al análisis de las estructuras organizacionales, a partir de reconocer el impacto que las variaciones ambientales tienen sobre ellas, se habría planteado ya la generación de formas de organización diversas, de entre las cuales, se puede rescatar su clasificación entre mecánicas y orgánicas (Burns y Stalker, 1994) como un criterio diferenciador general. A este respecto, la cooperativa Manantiales puede identificarse más, con la segunda categoría.

Aunado al reconocimiento de múltiples racionalidades inscritas en estas formas de organización no institucionalizadas, bien puede identificarse la trascendencia que las instituciones juegan en la configuración de los procesos de gestión de la cooperativa Manantiales. Como el caso lo permitió identificar, la familia es un referente institucional⁸⁰ aún importante en la conformación de pequeñas organizaciones, más allá de su identificación o proyección sólo como organizaciones (en general) o empresas familiares. De manera que las lógicas que acompañan a tal institución plantean dimensiones relevantes para la configuración del modelo de gestión de la cooperativa Manantiales, tanto como para otros modelos existentes.

⁸⁰ Un ejemplo de investigaciones sobre organizaciones en las que la familia constituye un referente institucional relevante es el trabajo de Rendón (2007).

A este respecto, puede señalarse la dimensión de la *confianza* como un valor, en tanto que los arreglos, entre los actores de la organización, parten de este criterio para ser establecidos y, en ese sentido, el mismo plantea una ventana para el análisis de los esquemas de gestión, en el que, una perspectiva funcionalista, enfocada solamente en los aspectos del desempeño, resulta insuficiente. Incluso sobre el desempeño, el análisis puede y debe ser ampliado hacia las implicaciones sociales que dicha categoría conlleva, tal como se plantea en el trabajo de Ramírez (2007).

Otro aspecto es el relativo a los procesos de negociación o de construcción de reglas en la organización, a partir de las lógicas de la familia, de la “afinidad política”, o de cualquier otro marco identitario. En la cooperativa, dicha estructuración parte de los vínculos existentes entre sus participantes, previos y externos a la organización, como mecanismos que hacen posible la cooperación productiva, ya que antes de haber sido compañeros de trabajo, eran amigos, pareja o familia. En lugar de mecanismos de coordinación burocráticos o impersonales, otro tipo de normas, que operan a partir de su socialización, impregnan el funcionamiento de la organización, en un esquema de tipo *clan* (Ouchi, Markets, bureaucracies and clans, 1980).

El caso también permitió identificar la relevancia que juegan las aspiraciones y necesidades humanas (valga la redundancia, al señalarlo) en el proceso colectivo de construcción de organización, de manera que plantea la promesa de poder constituir, efectivamente, un giro decolonial en los procesos sociales de mayor envergadura, ya que se ha evidenciado la intención de las colectividades por construir sus organizaciones fuera –aunque en la realidad se da apenas en el margen– de los procesos y dinámicas capitalistas globales. El objetivo de la autonomía se reivindica en este tipo de procesos de construcción de organizaciones, con independencia de ser cumplimentado a cabalidad.

Sin embargo, habrá que reconocer que los procesos de estas organizaciones aún se ven sujetos a las dinámicas de acción capitalista, en tanto que el entorno económico en el que operan –específicamente hablando de la cooperativa Manantiales– impone restricciones para su consolidación e integración como procesos sociales. Las condiciones de precariedad y de desigualdad, desde las que suelen partir este tipo de

emprendimientos colectivos, se enfrentan a cursos de acción económica que rebasan sus limitadas capacidades colectivas de organización. Se han documentado ya las prácticas que grandes actores económicos⁸¹ llevan a cabo, y que terminan impactando en la consolidación de los proyectos económicos de carácter local.

Sumado a lo anterior, se puede reconocer el rol limitado que tiene el Estado mexicano para promover la consolidación de las cooperativas como alternativa de desarrollo social, pues dicho rol es muy débil en cuanto a generación de políticas públicas efectivas, aplicación de la legalidad y de control de los poderes económicos fácticos⁸². En el caso de la cooperativa Manantiales, aunque accedieron a los beneficios de un programa gubernamental, para la adquisición de capital fijo, éste no produjo, por sí solo, impactos directos en lo que respecta a lograr una inserción económica de la organización al mercado. Son las capacidades de acción colectiva, propias del grupo social, las que posibilitan dicha inserción.

La anterior contextualización es relevante porque da cuenta, indirectamente, de las condiciones del entorno económico, social y de gobernabilidad, en el que las organizaciones cooperativas se insertan y que plantean restricciones relevantes para su consolidación como proyectos económicos. En tal sentido, los arreglos que caracterizan su gestión no pueden ser comprendidos si no se toma en consideración la existencia de estas restricciones ambientales, así como de la manera en que las cooperativas se insertan a los procesos económicos y sociales de su entorno.

También puede señalarse que las cooperativas representan formas de organización que parten de esquemas no sólo flexibles de trabajo, sino que aspiran o plantean una integración saludable entre las necesidades de vida de las personas y su rol productivo en la sociedad. Esto es trascendente, en tanto que también constituye una

⁸¹ A este respecto, un ejemplo lo constituye el de la empresa Walmart, la cual habría sobornado a distintas autoridades mexicanas para establecer sus negocios en el país (Animal Político, [21/04/2012](#)).

⁸² En el país las prácticas monopólicas se han consolidado de manera trascendente, debido posiblemente a la debilidad institucional de los aparatos del Estado, y de la corrupción que en éstos opera. Tan sólo por mencionar algunos ejemplos, se señalan los casos del sector de transporte terrestre (Animal Político, [11/04/2019](#)), del transporte aéreo particular (Forbes, [01/04/2019](#)), de las administradoras de ahorro para el retiro (Comisión Federal de Competencia Económica, [2017](#)), y del sector farmacéutico (La Silla Rota, [06/06/2019](#)). Sin duda estas prácticas terminan por impactar en el desempeño de todas las transacciones económicas, incluyendo las que realizan los pequeños actores, como las MIPYMES.

respuesta de las pequeñas colectividades a, por un lado, la reducida capacidad del Estado para garantizar niveles equitativos de vida y, por otro lado, a las tendencias capitalistas de negligencia, en lo que a respetar las necesidades y aspiraciones humanas⁸³. En tal sentido, las cooperativas, tal como en el caso estudiado, se proyectan como propuestas (promesas) emancipatorias frente al dominio capitalista de los procesos vitales. Es decir, en estas organizaciones se aspira a la ampliación de sus esquemas de gestión, a través de la contemplación de las dimensiones humanas que han sido relegadas por la disciplina de la Administración convencional (Chanlat J. F., 2002).

No obstante, en tanto procesos y espacios de construcción colectiva, las aspiraciones que tienen los trabajadores cooperativistas también se ven obstaculizadas, frente a los conflictos que emergen en su interacción misma. Identificando a la cooperativa Manantiales como un sistema de acción concreto (Crozier y Friedberg, 1990), debe reconocerse la tensión permanente de la que son objeto las relaciones entre sus participantes. Así, dado que se trata de una organización que surgió “sin reglas”, el imperativo de productividad propició la generación de arreglos, entre sus actores, no del todo igualitarios, tal como los imperativos de la identidad cooperativista sugerirían. La débil y ambigua estructuración de las reglas puede propiciar el aprovechamiento de las zonas de incertidumbre, es decir, la apropiación y aprovechamiento, individual o grupal, de determinadas fuentes de poder en la organización, que, si bien esto no se ha dado en una proporción extrema o desmedida, sí se identifica su condición latente o potencial.

Particularmente se identifica en la distribución de funciones (comisiones) de la cooperativa, como lo es la de administración, la cual faculta, a quienes la llegan a desempeñar, para la producción de arreglos que le sean favorables, o cuando menos, parciales, en cuanto a los criterios bajo los que se toman decisiones. En este sentido, el modelo poco estructurado de gestión, de la cooperativa Manantiales, está sumamente

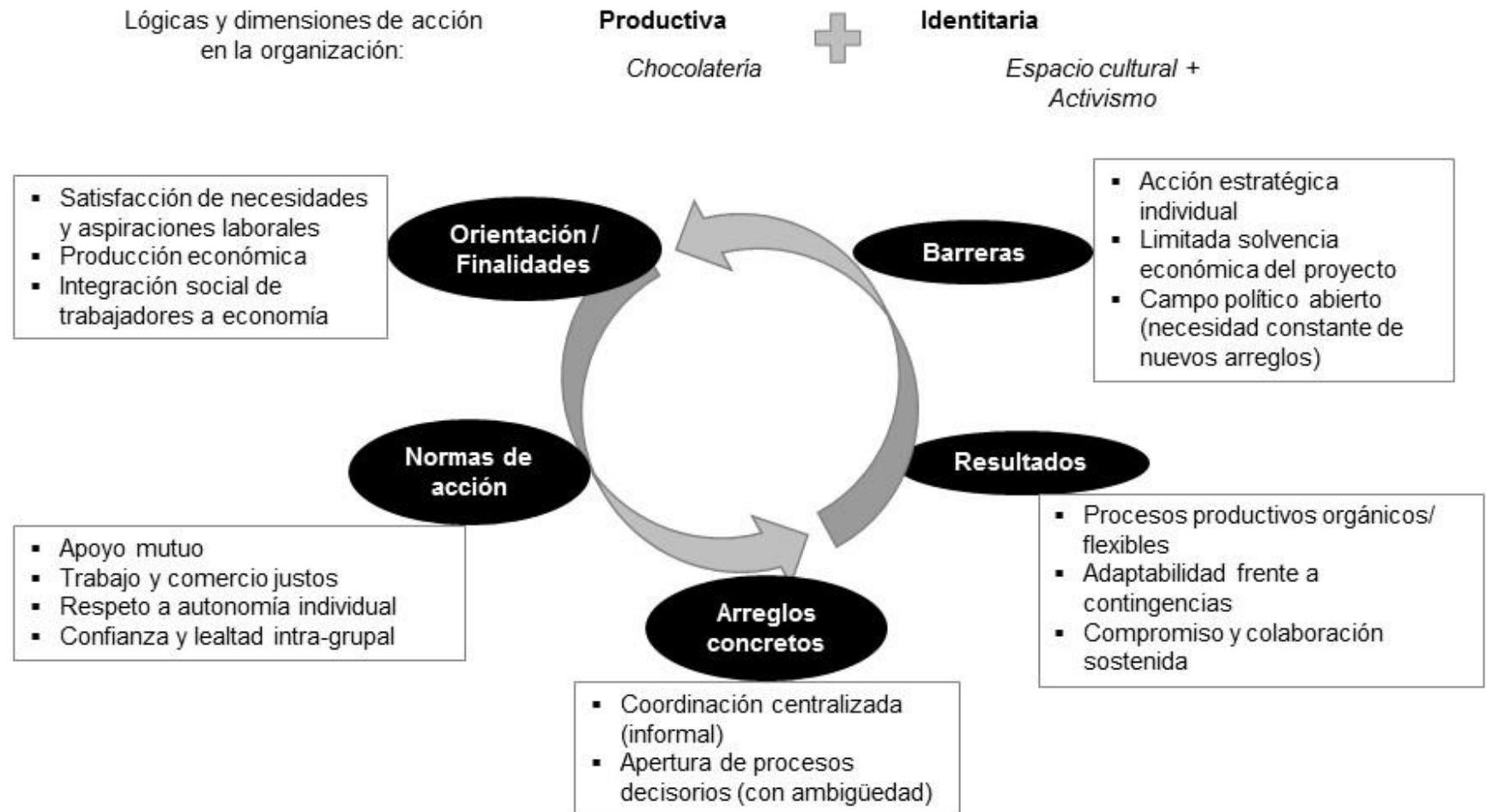
⁸³ Un indicador que da cuenta de esta tendencia negligente del modelo económico mexicano es la cantidad de personas que no cuentan con acceso a la seguridad social, la cual deriva de la cantidad y estabilidad del empleo formal. De manera que, si no existe estabilidad en el empleo formal puede inferirse que las organizaciones no están proveyendo las condiciones materiales básicas para la realización humana (Animal Político, [27/08/2019](#)).

influida por la personalidad de sus integrantes y el grado en que éstos hagan valer sus intereses para la producción de reglas. En alguna medida, la gestión de la cooperativa se personaliza, es decir, no depende de la creación de mecanismos impersonales que determinen su funcionamiento, como sería con arreglos burocráticos. Con lo cual la gestión implica, en su manera de operar, rasgos de tipo carismático (Weber, 1992), en los que la mayor influencia, en su determinación y estructura, proviene de los resultados del juego político que se da entre sus actores.

Lo anterior no implica el abandono de los imperativos de la identidad cooperativista, sino un arreglo, en tensión, que posibilita el mantenimiento (la promesa) de dicha identidad, en convivencia con los imperativos de productividad económica, los cuales también derivan de las necesidades de mantenimiento de la colectividad. Como parte del cumplimiento de estos últimos, se encuentran los arreglos de centralización de la función productiva de la organización.

Finalmente, con el propósito de representar gráficamente la interpretación que se ha realizado del modelo de gestión de la cooperativa Manantiales, se presenta el Esquema 2 sobre las características que conforma. Éste, se ha planteado indicando un proceso cíclico, para referir la indeterminación que lo caracteriza, pues como se reflejó en la investigación, el devenir de la colectividad ha dado lugar a diferentes arreglos, en función de las distintas lógicas que atraviesan a la organización, en tanto proyecto de acción colectiva y, asimismo, para indicar la interacción mutua entre todas las características.

Esquema 2. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA “MANANTIALES”



Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Alianza Cooperativa Internacional. (11 de Febrero de 2019). *Cooperativas las Américas*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/>
- Alvesson, M., y Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodernism approaches to organizational studies. En C. Stewart, C. Hardy, y W. Nord, *Handbook of organization studies* (págs. 255-283). Londres: SAGE.
- Alvesson, M., y Willmott, H. (1992). Critical theory and management studies: An introduction. En M. Alvesson, y H. Willmott (Eds.), *Critical management studies* (págs. 1-20). Londres: SAGE.
- Argyris, C. (1960). The impact of formal organization upon the individual. En D. Pugh, *organization Theory* (págs. 261-278). Nueva York: Penguin Books.
- Aubert, N., y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Ávila, A. (2017). Hacia un diálogo de alternativas entre la economía solidaria y la economía social: El buen vivir como horizonte descolonial. *Cooperativismo y desarrollo*, 25(112), 1-30.
- Barba, A. (2009). Reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional. En A. De la Rosa, M. Montoya, y S. Pomar, *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas* (págs. 13-21). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana; Juan Pablo Editor.
- Bautista, A. (2015). El desarrollo del cooperativismo como parte del sector social de la economía. En R. Martínez (Coord.), *Los avances del México Contemporáneo: 1955-2015. Tomo II. La vida social* (págs. 209-229). Ciudad de México: Cámara de Diputados LXII Legislatura e Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. La trilogía administrativa. *Ad-Minister, ene-jun*(4), 80-108.
- Blásquez, L. (2016). La etnografía: una aproximación metodológica para la comprensión de los procesos sociales. En I. López, *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida* (págs. 45-67). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Brunsson, N. (2007). Individualidad organizacional y racionalidad como contenido de la reforma. En N. Brunsson, y J. Olsen, *La reforma de las organizaciones* (págs. 111-155). México: CIDE.

- Burns, T., y Stalker, G. (1994). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. New Hampshire: Heinemann.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía. *Leyes Federales de México*. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 20 de marzo de 2019, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf
- Ceballos, R. (2014). *Proceso de construcción de un modelo de autogestión. La experiencia de una cooperativa pesquera (Tesis de doctorado)*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Chanlat, A., y Bédard, R. (1997). La administración, una cuestión de palabra. *Tecnología Administrativa*, 25, 179-219.
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chavira, J. (2011). Los Estudios Críticos de Gestión como una perspectiva de análisis del fenómeno organizado. En C. Gutiérrez, D. Caldera, y J. Martínez (Coords.), *Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 1: Perspectivas teóricas y metodológicas* (págs. 15-38). Ciudad de México: Fontamara; Universidad de Guanajuato.
- Cisneros, L., Ramírez, G., y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *Ad-Minister*(18), 49-76.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. London: SAGE.
- Clegg, S., y Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, organization and organizing. En S. Clegg, C. Hardy, y W. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). Londres: SAGE.
- Clegg, S., Kornberger, M., y Pitsis, T. (2016). *Managing and organizations (4th. Edition)*. Londres: SAGE.
- CNBV. (14 de marzo de 2019). *Información Estadística de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo*. Obtenido de Comisión Nacional Bancaria y de Valores: <https://portafolioinfo.cnbv.gob.mx/Paginas/Contenidos.aspx?ID=29&Titulo=Sociedades%20Cooperativas%20de%20Ahorro%20y%20Pr%C3%A9stamo>

- Cohen, M., March, J., y Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Coronilla, R., y del Castillo, A. (2000). El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. En D. Arellano, E. Cabrero, y A. d. Castillo, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental* (págs. 77-136). Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa-Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Daft, R. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Davis, P., y Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. Buenos Aires: Granica.
- De la Rosa, A. (2004). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización. *Iztapalapa*, 25(56), 129-174.
- De la Rosa, A., Montoya, M., y Pomar, S. (2009). Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas. En A. De la Rosa, M. Montoya, y S. Pomar (Coords.), *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas* (págs. 23-54). México: Juan Pablos Editor; UAM.
- De la Rosa, A., Rivera, I., y Marín, A. (2015). Propuesta de clasificación integral de la MIPYME basada en la complementariedad disciplinar de las perspectivas económica, administrativa y organizacional. En I. Rivera, y A. d. (Coords.), *La MIPYME a debate. Perspectivas de estudio, mitos, actores clave, propuestas y vinculación* (págs. 3-49). Ciudad de México: Grupo Editorial Gasca.
- DiMaggio, P., y Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powell, y P. DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica.
- Espinosa, E., y De la Rosa, A. (2017). El análisis de las organizaciones y de la gestión: surgimiento, fundamento disciplinar y objeto de estudio de un área de investigación. En E. Espinosa, *Diferentes miradas en la organización* (págs. 17-53). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- Fayol, H. (1984). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Friedberg, E. (julio-diciembre de 1993). Las cuatro dimensiones de la acción organizada. *Gestión y política pública*, II(2), 283-313.
- García, J., Via, J., y Xirinacs, L. (2006). *La dimensión cooperativa. Economía y transformación social*. Barcelona: Icaria.
- García, M. (2002). *Autoempleo y trabajo asociado: el trabajo en la economía social*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Gonzales-Miranda, D. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice-Hall.
- Hardoon, D. (2017). *Una economía para el 99%*. Oxford: Oxfam Internacional.
- Hatch, M. J., y Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, 16(3), 323-357.
- Hudson, J. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(4), 571-597.
- Ibarra, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. de la Garza Toledo, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (págs. 88-107). Ciudad de México: UAM y Anthropos.
- INAES. (2015). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*. México: Instituto Nacional de la Economía Social. Recuperado el 17 de marzo de 2019, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/126599/Diagnostico_del_Programa_Fomento_a_la_Economia_Social_Diciembre_2015.pdf
- INAES. (24 de febrero de 2017). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social (Actualización)*. México: Instituto Nacional de la Economía Social. Recuperado el 17 de marzo de 2019, de Portal Único del Gobierno: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256247/Diagnostico_del_P_FES_2017.pdf
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados oportunos*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos*. Ciudad de México: INEGI. Recuperado el 28 de marzo de 2019, de

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/frrdf_ce2014.pdf

- INEGI. (2015). *Censos Económicos 2014. Resultados definitivos*. Ciudad de México: INEGI. Recuperado el 28 de marzo de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf
- INEGI. (2016). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015*. Ciudad de México: INEGI. Recuperado el 29 de marzo de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf
- INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- INEGI. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- Jepperson, R. L. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. Powell, y P. DiMaggio (Comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 193-215). México: Fondo de Cultura Económica.
- Lara, G. (2009). Cooperativas: entre economía social, economía solidaria y tercer sector. En G. Lara, y A. Urbiola (Coords.), *Visión global de las cooperativas* (págs. 17-71). Ciudad de México: Plaza y Valdés.
- Ley de Sociedades Cooperativas. (3 de agosto de 1994). México: Diario Oficial de la Federación/ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- López, I. (2016a). El paradigma sociocrítico en las investigaciones sociales. En R. Güereca (Coord.), L. Blásquez, y I. López, *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida* (págs. 25-43). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana-Lerma.
- López, I. (2016b). El método del estudio de caso en la investigación social. En R. Güereca (coord.), *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida* (págs. 97-112). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Magallón, M., y Calderón, G. (2014). Problemática organizacional de las cooperativas en el México actual. Dilemas emergentes y alternativas futuras. *Análisis Organizacional*, 1(6), 95-122.
- Manríquez, N., Martínez, F., y Colín, S. (julio-diciembre de 2017). Reflexiones en torno a la economía solidaria: una revisión de la literatura. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 38(83), 11-42.

- Marañón, B. (2014). Glosario. En B. Marañón (Coord.), *Buen vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales* (págs. 253-267). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Económicas y UNAM.
- Marañón, B., y López, D. (2013). Una propuesta teórico-metodológica crítica para el análisis de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos. Hacia una alternativa societal basada en la reciprocidad. En B. Marañón (Coord.), *La economía solidaria en México* (págs. 25-57). Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Económicas y UNAM.
- March, J. (Noviembre de 1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mendizábal, A., y Errasti, A. (2008). Premisas teóricas de la autogestión. *XI Jornadas de Economía Crítica* (págs. 1-13). Bilbao: Asociación de Economía Crítica.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Montaño, L. (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 465-495.
- Montaño, L. (2010). Desempeño asociativo. El dilema de los modelos organizacionales. En M. Luna, y C. Puga, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (págs. 65-77). México: Anthropos e Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.
- Montoya, M. (2007). *Mujer, identidad y organización: estudio de caso de una pequeña cooperativa (Tesis de doctorado)*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montoya, M. (2009). Organizaciones hechas a la medida: configuración organizacional, mujer e identidad. El caso de una cooperativa pequeña. En A. De la Rosa, M. Montoya, y S. Pomar, *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas* (págs. 225-286). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana y Juan Pablos Editor.
- Murillo, J., y Hernández, R. (2011). Hacia un concepto de justicia social. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 7-23.
- Ouchi, W. (Septiembre de 1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9).
- Ouchi, W. (marzo de 1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.

- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. En G. Salaman, y K. Thompson, *Control e ideología en las organizaciones* (págs. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez, G., y Hernández, A. (2011). El control de gestión: una perspectiva antropológica. *Administración y Organizaciones*, 14(27), 172-187.
- Ramírez, G., Vargas, G., y De la Rosa, A. (Abril de 2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*(3), 7-51.
- Rivera, I., Rivera, G., Valderrama, A., y Torres, E. (2017). *Cooperativas CDMX. Una mirada a sus realidades*. Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R. (2003). *Organizations. Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simon, H. (1964). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Sommers, G. (2007). *Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: el caso de la cooperativa pesquera artesanal La Palma del Soconusco, Chiapas (Tesis de Doctorado)*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), 33-59.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Taylor, F. (1997). Principios de la Administración Científica. En H. F. Merrill, *Clásicos en administración* (págs. 77-107). México: Limusa.
- Thornton, P. H., y Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, y R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (págs. 99-129). Londres: SAGE.
- Universidad Iberoamericana; INAES. (2013). *Resumen Ejecutivo del Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*. México: INAES; Universidad Iberoamericana. Recuperado el 17 de marzo de 2019, de http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/RESUMEN_EJECUTIVO_DIAGNOSTICO_INAES.pdf
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Noticias y fuentes de internet

Animal Político (11/04/2019) *Cuatro empresas acaparan las rutas de autobuses en México; tienen tarifas más altas que Europa y EU*. Fecha de consulta 19/11/2019: <https://www.animalpolitico.com/2019/04/autobuses-mexico-rutas-tarifas-competencia/>

Animal Político (21/04/2012) *NYT revela que Wal-Mart México pagó sobornos por hasta 24 MDD*, fecha de consulta 10/11/2019: <https://www.animalpolitico.com/2012/04/nyt-revela-que-wal-mart-mexico-pago-sobornos-por-hasta-24-mdd/>

Animal Político (27/08/2019) *68 millones de mexicanos sin seguridad social: programas sociales no garantizan los derechos humanos*. Fecha de consulta: 09/11/2019: <https://www.animalpolitico.com/2018/08/68-millones-mexicanos-sin-seguridad-social-programas-sociales-derechos-humanos/>

Comisión Federal de Competencia Económica (2017) *Análisis de caso: Prácticas monopólicas absolutas en el mercado de las administradoras de fondos para el retiro de los trabajadores*. Fecha de consulta: 19/11/2019: <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/AforesVer2.pdf#pdf>

Forbes (01/04/2019) *Aeroméxico y Mexicana se coludieron para fijar precios de 112 rutas: Cofece*. Fecha de consulta 19/11/2019: <https://www.forbes.com.mx/aeromexico-y-mexicana-se-coludieron-para-fijar-precios-de-112-rutas-cofece/>

La Silla Rota (06/06/2019) *Cofece presume prácticas monopólicas en sector farmacéutico*. Fecha de consulta 19/11/2019: <https://lasillarota.com/nacion/cofece-presume-practicas-monopolicas-en-sector-farmaceutico-cofece-sector-salud-medicamentos-amlo/289318>

ANEXO 1. Guía de entrevistas semiestructuradas

1. Manifestación de autoridad
1. ¿Cuáles han sido las decisiones más importantes para la cooperativa?
2. ¿Cuál fue el proceso para tomarlas?
3. ¿Recuerdas alguna propuesta que hayas planteado a la asamblea, producto de tu iniciativa? ¿qué trascendió al respecto?
4. ¿Consideras que hubo algún cambio, en el funcionamiento actual de la cooperativa, que tuvo que haber sido discutido colectivamente? ¿Por qué consideras que no fue así?
2. Orientación de la finalidad económica
5. ¿Percibes ingresos por tu participación en la cooperativa?
6. ¿Consideras que la distribución de los ingresos generados por la cooperativa ha sido equitativa? ¿Por qué?
3. Orientación del desempeño
7. ¿Cuáles fueron las finalidades sobre las que se conformó el proyecto desde sus inicios?
8. ¿Se han concretado las finalidades de la cooperativa? ¿en qué medida?
9. ¿Son compatibles esas finalidades con tus aspiraciones individuales? ¿De qué manera?
10. ¿Se están concretando tus aspiraciones o ves posibilidades de que eso pase? ¿Cuáles?
4. Valores principales asumidos
11. ¿De qué manera contribuye esta organización a la sociedad?
12. ¿Qué valores o principios identificas que están presentes en la organización y de qué manera?
13. ¿Por qué es necesario incorporar esos valores o principios a un proyecto cooperativista?
5. Procesos decisivos
14. ¿Sobre qué aspectos puedes decidir o intervenir directamente, sin recurrir a consultarlo con tus compañeros?
15. ¿Qué tan fácil consideras que es la generación de cambios en el funcionamiento de la cooperativa? ¿Por qué?
16. ¿Has propuesto algún cambio al cual no se le dio seguimiento? ¿qué fue lo que pasó?
6. División del trabajo

17. ¿Cómo es la distribución actual de las tareas y por qué?
7. Tipo de control y regulación intra-social
18. ¿Cuáles son las bases sobre las que funciona esta cooperativa? Principalmente para pertenecer a la misma
19. ¿En qué medida consideras que se están cumpliendo con esas bases cooperativistas?
20. ¿Alguna vez alguien rompió gravemente con esas bases? De ser así, ¿qué pasó?
8. Naturaleza y formas de involucramiento
21. ¿Cómo y por qué fue que te incorporaste a la cooperativa?
22. ¿Cuáles son las razones por las que trabajas aquí?
9. Tipo de coordinación y comunicación
23. En el día a día ¿Cómo se ponen de acuerdo para que las actividades por hacer se cumplan?
24. ¿Consideras que a la cooperativa le hace falta tener una mejor coordinación? ¿Por qué?
10. Otras preguntas generales
25. Desde tu experiencia, ¿cómo valoras el cooperativismo y cuál es el balance que haces?
26. ¿Por qué tiene tal identidad la cooperativa? (integración del menú, el nombre, la decisión de asociarse como cooperativa, las reivindicaciones políticas)
27. ¿Qué cambios en la operación interna de las cooperativas consideras que son necesarios para su mejor funcionamiento?
28. ¿Qué cambios en la sociedad consideras que son necesarios para una mejor participación de las cooperativas en ella?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00143

Matrícula: 2173801139

Análisis de la gestión en una pequeña organización cooperativa de la Ciudad de México.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 18 del mes de diciembre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON
DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ERIC EDUARDO BRAVO GUTIERREZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Apróbar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



Eric Bravo
ERIC EDUARDO BRAVO GUTIERREZ
ALUMNO

REVISÓ

Rosalía Serrano
MTRA. ROSALÍA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

Juan Manuel Herrera Caballero
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

Arturo Hernandez Magallon
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON

VOCAL

German Vargas Larios
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

SECRETARIO

Jesus Manuel Ramos Garcia
DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA