

**XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de  
Investigación en Análisis Organizacional**

“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos  
de Transformación Nacionales”  
Homenaje a James G. March

**El análisis de la gestión en las cooperativas de  
producción en México**

Mesa Temática: Procesos de cambio e  
innovación en las organizaciones  
Modalidad: Temática

Eric Eduardo Bravo Gutiérrez

bravog.eric@gmail.com

4442021042

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa  
San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa, 09340, México

**Guanajuato, Gto, México**

23 y 24 de mayo de 2019

## **El análisis de la gestión en las cooperativas de producción en México**

### **RESUMEN**

El presente documento presenta una serie de reflexiones y cuestiones relativas al proceso de gestión en las cooperativas de producción, para el caso mexicano. El propósito es identificar determinados aspectos que entran en juego cuando se realiza el análisis de la gestión de las cooperativas, de manera que se planteen necesidades ineludibles a este respecto. Se realiza la identificación de la gestión como un fenómeno que sobrepasa los aspectos racional-instrumentales de las organizaciones, en tanto que incluye también aquellos de carácter valorativo e institucional propios de las cooperativas. Culmina con la esquematización de los elementos que pueden considerarse para el análisis de la gestión en las cooperativas, como una propuesta sintética.

**Palabras clave:** gestión cooperativa, organización cooperativa, dinámica organizacional

## **El análisis de la gestión en las cooperativas de producción en México**

### **Introducción. Contextualización y problemática**

Las cooperativas en México constituyen un tipo de organizaciones con presencia mínima y relevancia limitada en el contexto del país, en tanto que se contabilizan en miles para un universo de millones de otras formas productivas, de entre las que predominan las empresas de configuración piramidal. De acuerdo con el *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*<sup>1</sup> del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), su contabilización alcanza, apenas, a ser equivalente al 0.04%<sup>2</sup> con respecto al total de más de cinco millones de unidades económicas registradas (INEGI, 2018). De manera que, indagar sobre su poca relevancia, resulta una tarea pendiente para los estudios organizacionales, en la medida en que permitiría comprender la naturaleza de estas organizaciones, además de contribuir a explicar los factores que anteceden a su limitada presencia.

Podría decirse que, las cooperativas, son una *rara avis* en el vasto zoo de las organizaciones (Perrow, 1984), aunque no por ello, su estudio debe infravalorarse ni omitirse. Por el contrario, su singularidad compele a intentar comprender qué pasa en sus modos de racionalidad distintivos, ya que, de acuerdo con las

---

<sup>1</sup> El DENUÉ 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/>

<sup>2</sup> La cifra resultó de la búsqueda de la palabra ‘cooperativa’ en el DENUÉ 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 representativas del sector.

definiciones convencionales existentes sobre ellas (Alianza Cooperativa Internacional, 2019; Lara, 2009; Ley de Sociedades Cooperativas, 1994), se indica que presentan las siguientes características:

- a) son organizaciones cuya propiedad es colectiva
- b) su gestión es democrática
- c) integran el principio de la solidaridad, en sus dinámicas de funcionamiento y,
- d) se comprometen con diversas problemáticas sociales

Estas condiciones, distintivas de su naturaleza cooperativa, plantean verdaderos retos a su funcionamiento interno y a la generación de un desempeño que sea, tanto suficiente para mantener la operatividad de la organización, como para compensar la participación de sus integrantes. Algunos de esos retos se traducen en problemáticas de orden práctico que las cooperativas han resolver, en la medida en que deseen preservar sus características señaladas, así como obtener el desempeño suficiente que permita la continuidad del proyecto. Por ejemplo, señalemos los siguientes dilemas:

- a) ¿Cómo resuelve la organización, el dilema rentabilidad versus óptima satisfacción individual, en un contexto socioeconómico de recursos escasos y concentrados?
- b) ¿Cómo responde la organización, al dilema productividad versus compensación satisfactoria de bienestar individual, si ha de ser respetuosa de la dignidad humana?

- c) ¿Cómo se responde a las problemáticas sociales sin comprometer los recursos organizacionales actuales, y más aún, sin las garantías de obtener beneficios tangibles de su resolución?
- d) ¿Cómo se rechazan o diluyen las jerarquías, cuando la acción organizada precisa de una división de tareas que distribuya, irremisiblemente, el acceso a recursos (fuentes de poder) de manera desigual?
- e) ¿Cómo desentenderse de la necesidad de eficiencia, sin asumir la necesidad de establecer procesos que constriñan la libertad individual al cumplimiento de roles rutinarios y delimitados, así como al seguimiento de reglas obligatorias<sup>3</sup>?
- f) ¿Cómo se rompe con un contexto capitalista, que exige y obliga a un desempeño organizacional que otorgue rentabilidad, mientras que la organización se identifica deliberadamente aversa a toda lógica de producción capitalista?
- g) ¿Cómo se asimila la solidaridad como un valor, mientras que la exigencia por ser estratégicos para sobrevivir en el contexto de escasez es ineludible?

Todas estas, son cuestiones que plantean la complejidad existente en la naturaleza de las cooperativas que, aunque no les son exclusivas como organizaciones, sí las condicionan –ya en conjunto– para la generación de una dinámica organizacional estable y que mantenga, al mismo tiempo, su identidad solidaria y democrática. Por lo que el análisis de su gestión, entendida como el

---

<sup>3</sup> Un dilema de este tipo es planteado por Etzioni (1979) al señalar que, en ocasiones, la racionalidad de las organizaciones se contrapone a la felicidad humana, en tanto que impone condiciones sobre esta última.

conjunto de procesos que materializan soluciones a las distintas problemáticas o demandas prácticas de cualquier organización<sup>4</sup>, resulta una dimensión que podría responder a los dilemas planteados –y seguramente otros– de las cooperativas. Esto último, en tanto puede mostrar, a través de la identificación de comportamientos y entendimientos adoptados por los individuos de la cooperativa, la manera en que dan atención o resolución a las problemáticas prácticas que se les presentan, para la constitución y mantenimiento de la realidad organizacional que pretenden.

Y es que la gestión resulta en una dimensión que muestra, de manera concreta –observable–, tanto los arreglos socio-técnicos<sup>5</sup>, así como los entendimientos mutuos<sup>6</sup> que cualquier organización utiliza para su funcionamiento continuo y para la consecución de sus propósitos. Por ello es que, analizar dicha dimensión, en una organización cuyas problemáticas pueden ser consideradas como *sui generis*, plantea la posibilidad de comprender dinámicas organizacionales que –pretendidamente– escapan de las lógicas transaccionales convencionales: participación, compromiso, sumisión, etc. a cambio de remuneración monetaria, identidad individual, estatus social, o acceso a recursos escasos, etcétera.

---

<sup>4</sup> La gestión, en tanto proceso o fenómeno de índole organizacional, es identificada generalmente a partir de su reconocimiento como un conjunto de prácticas o actividades sociales en el contexto de la acción organizada, que dan cuenta del funcionamiento de la organización (Chanlat, 2002). De manera que remite siempre, desde una perspectiva organizacional, al carácter práctico o concreto de lo que sucede en las organizaciones. Para Rodríguez (2006), es a través de la gestión que la organización simplifica la complejidad social externa, a fin de poder responder a ella como una unidad. Se excluye aquí, para nuestros propósitos, la identificación de la gestión como una disciplina del conocimiento.

<sup>5</sup> En referencia a la concepción sistémica de las organizaciones, surgida en el contexto de la Teoría de la Organización, y que fue planteada desde los trabajos de la denominada escuela de las Relaciones Humanas (Roethlisberger & Dickson, 1966).

<sup>6</sup> En referencia al carácter simbólico de las organizaciones, que entraña la existencia de preconcepciones o entendimientos elementales compartidos que conforman una cultura organizacional (Schein, 2010)

En contraste, ofrece la posibilidad de conocer sobre dinámicas organizacionales en las que la colaboración no obedece solamente a las lógicas del actor racional que busca beneficios, recursos o estatus, en su participación de la acción colectiva organizada, sino que también plantea la existencia de lógicas diversas y simultáneas en la vida de la organización como la solidaridad, la democracia y la sostenibilidad ambiental.

Asimismo, plantea la promesa de mostrar organizaciones con identidades políticas activas, conformadas a partir de individuos que son conscientes de su arraigo en la sociedad, y que, en consecuencia, proyectan una participación más activa en el terreno social y político, por lo que su papel no se reduce al de participar en una organización para generar ingresos o tener un empleo, solamente.

Ante todo lo anterior, es que este trabajo se propone reflexionar sobre algunas consideraciones que pueden hacerse cuando se habla de la gestión como un fenómeno organizacional, a partir de su vinculación con las características específicas de las cooperativas. Se espera plantear, como resultado, una propuesta sobre el análisis de la gestión de las cooperativas que pueda ser de utilidad para futuras aproximaciones.

### **Necesidad de abordaje de las cooperativas desde los estudios organizacionales**

El estudio de las diversas formas de organización es una de las premisas de los Estudios Organizacionales, toda vez que se ha reconocido, dentro de este campo, la necesidad de integrar las múltiples racionalidades que sustentan la acción

organizada (Clegg, 1990), a fin de que el conocimiento en dicho campo adquiriera relevancia para la explicación de los fenómenos sociales y se reivindicase su carácter científico.

Entre las diversas racionalidades que constituyen la acción organizada pueden referirse los vínculos familiares, el interés público, el crecimiento económico, el trabajo, el bienestar colectivo, la comunidad, el mercado, la ciencia, la religión, etcétera. Es decir, una multitud de constructos que sustentan la cooperación deliberada de las personas, para la satisfacción de objetivos colectivos, las cuales se articulan en el marco de una organización. Reconociendo en ésta última, el constructo más representativo de la condición moderna de las sociedades (Clegg, 1990:2), la cual prevalece aún en tiempos posmodernos.

Una de las racionalidades que pueden encontrarse en las formas de organización cooperativas —de acuerdo con sus características referidas anteriormente— es la solidaridad que, a diferencia de otras nociones relacionadas que pueden considerarse en el estudio de las organizaciones, como *compromiso* o *cooperación*, entraña una lógica distinta, en tanto reconoce la condición humana en relación con el bienestar ya no solo individual, sino también social. De manera que, si existe una racionalidad que es primordial para algunas formas de organización, más que para otras —como en este caso, la solidaridad para las cooperativas—, deben explorarse entonces las prácticas organizativas en las que se traducen y la manera en que dicha racionalidad, dialoga y transacciona con otras, que también alimentan la acción organizada.



Las cooperativas representan, asimismo, una alternativa práctica a las formas de organización inspiradas en el modelo capitalista de desarrollo, el cual es decadente para la época actual en que las sociedades, como la mexicana, se encuentran (Centro de Información de las Naciones Unidas para México, Cuba y República Dominicana, 2018). Es decir, el crecimiento y proliferación de empresas de finalidad estrictamente mercantil, no ha representado, ni representó, el cumplimiento de un aumento en los estándares de la calidad de vida de las poblaciones —como sugeriría el pensamiento económico convencional. Por el contrario, estas empresas de lógica mercantil representan formas de organización que acrecientan los problemas, toda vez que su racionalidad primaria obedece a la acumulación —individualista— de rentas y no a su distribución. Esto ha conllevado a una exacerbación de las desigualdades sociales; de manera marcada para el caso mexicano (Esquivel, 2015).

A partir de la identificación de la decadencia del modelo capitalista, han emergido, como respuesta, propuestas de formas de organización alternativas que incorporan dentro de sus lógicas de acción, racionalidades distintas y alternas a las del mercado y la rentabilidad. Estas se articulan como mecanismos para responder y hacer frente a los problemas sociales que el Estado y el mercado no resuelven, toda vez que sus principales racionalidades se han visto limitadas en la concreción de un proyecto humanitario.

La principal muestra de este movimiento está representada en la emergencia y aumento de organizaciones de la sociedad civil de las últimas décadas (Mata, 2018), aunque no son las únicas propuestas. Dicho incremento de organizaciones

civiles también se vio alimentado por la reducción en las capacidades del aparato estatal implementado a finales del siglo XX en México<sup>7</sup>, que propició un abandono de muchas problemáticas sociales, así como el descuido de los territorios, en su dimensión ambiental, y del desarrollo de pueblos y sectores de la población ya marginados desde antaño.

A pesar de un mayor reconocimiento de estas problemáticas, las alternativas parecen escasas y, es que, con una población mayoritariamente pauperizada, las posibilidades de generación de propuestas de organización social se ven limitadas por la cantidad de recursos que sus integrantes puedan aportar, hablando no sólo de los financieros, sino también de los materiales y temporales<sup>8</sup>.

Por ello, las investigaciones, desde una perspectiva organizacional, pueden contribuir al conocimiento sobre diversas problemáticas que las organizaciones cooperativas presentan, en la generación de sus propuestas de acción. Ya que, para la construcción de formas de organización sostenibles, se deben articular distintos mecanismos de acción que las orienten, en la consecución de sus objetivos, no sólo la mera conjunción de voluntades y recursos. Si algo caracteriza a las organizaciones, es su complejidad al momento de transformar las aspiraciones humanas en entramados de acciones y significados que se articulan para hacerlas cumplir y, con ello, superar las limitaciones que la acción individual y desarticulada presenta.

---

<sup>7</sup> Bajo el auspicio de una llamada –eufemísticamente– *modernización* de la administración pública mexicana, sustentada en el discurso de la Nueva Gestión Pública.

<sup>8</sup> El Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social indica que los *organismos del sector social de la economía*, dentro de los cuales la mayoría son cooperativas, no perciben más de 2.4 salarios mínimos en promedio en ganancias mensuales (INAES,2017:30).

No obstante, dicha articulación no se presenta ni se da de manera armónica ni automática, conlleva el involucramiento de individualidades que plantean sus aspiraciones sobre la organización, emergiendo situaciones de conflicto. Ya que, aun con objetivos comunes, las formas para concretarlos son procesadas e interpretadas de manera distinta por cada una de las individualidades.

En este sentido, si bien la racionalidad que se pretende establecer como superior en las organizaciones cooperativas es la solidaridad, ella no implica un desarrollo armónico de las relaciones a su interior. De manera que, en ellas, se presenta el dilema de resolver la conjunción integrada y coordinada los esfuerzos, buscando el mejor aprovechamiento de las energías y de los recursos, de la satisfacción de sus miembros para mantener su cooperación y de producir resultados, que posibiliten la preservación de la colectividad.

Es en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales que se da, consecuentemente, la entrada de otras racionalidades que también serán significativas para el mantenimiento de la acción organizada. Dándose un proceso de ajuste entre las racionalidades –o de lógicas institucionales, aplicando el concepto de Thornton y Ocasio (2008)–, implicando su competición para hacer valer los criterios a los que la organización debe responder. Las organizaciones deben ser eficientes, pero también satisfactorias; armónicas a la vez que productivas; rentables, a la vez que socialmente responsables.

De esa complejidad inherente en los fenómenos organizados, es que resulta relevante su estudio, con la finalidad de encontrar los puntos en los que convergen

sus diferentes facetas; puntos de convergencia que dan orden y sentido a las organizaciones, y que las hacen funcionar, a la vez que prolongar sus necesidades.

### **La naturaleza de las cooperativas de producción en México**

En el país, de acuerdo con el marco jurídico que regula a las cooperativas, existen tres figuras legales distintas, sobre las cuales este tipo de organizaciones pueden constituirse: cooperativas de ahorro y préstamo, de [auto]consumo y cooperativas de producción (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994). Las primeras tienen finalidad de ofrecer servicios financieros a sus asociados; las segundas, de producir bienes o servicios, para el consumo de sus propios socios; mientras que las terceras, producen para vender de manera indistinta sus bienes o servicios.

Estas tres categorías jurídicas determinan, en cierto grado, algunos aspectos de la dinámica organizacional que cada tipo de cooperativa tendrá, en tanto que la regulación es diferente, tanto para las cooperativas de ahorro y préstamo, como para las de producción o consumo<sup>9</sup>. El caso que nos ocupa, para los fines de este documento, es el de las cooperativas de producción, a fin de delimitar nuestro interés de estudio.

En tal sentido, los aspectos en los que la legislación influye para el funcionamiento de las cooperativas de producción, se dan en algunos procesos y estructuras internas muy específicos, de los cuales, los principales son: a) la existencia de un órgano de autoridad superior para la cooperativa, denominado

---

<sup>9</sup> Para el caso de las cooperativas de ahorro y préstamo, por ejemplo, existe legislación específica para regular su funcionamiento: *Ley para regular las actividades de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo*. De manera que, desde el ámbito jurídico, se establecen pautas diferentes que influirán en la dinámica de las cooperativas, en alguna medida.

Asamblea General, así como de dos consejos operativos, de “Administración” y de “Vigilancia”; b) la condición de que, para ser miembro, cada socio debe aportar al capital de la cooperativa (en bienes, en trabajo y/o monetariamente); c) la existencia de un documento regulativo denominado *bases constitutivas*, concerniente al funcionamiento de la cooperativa (Ley de Sociedades Cooperativas, 1994).

De manera que, la legislación compele a las cooperativas a asumir algunos de los arreglos estructurales y funcionales bajo los cuales operarán, indistintamente de adoptar otros, propios a sus necesidades. No obstante, aunque existan tales constreñimientos legales, los mismos no implican que, en la práctica, el funcionamiento organizacional se desarrolle precisamente de tal manera, ya que cada realidad organizacional deviene en sus propias dinámicas de acción, precisamente por su ubicación en un contexto social particular.

### *Las cooperativas como MIPYMO's*

Otra de las características que podemos indicar respecto de las cooperativas<sup>10</sup> es que, la gran mayoría, forma parte del sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Organizaciones (MIPYMO's)<sup>11</sup>, ya que se estima que un aproximado del 85% de

---

<sup>10</sup> Aunque hay que aclarar que se trata de información aproximada y no precisa sobre las cooperativas de producción, ya que actualmente no existe un conteo estadístico oficial, enfocado a ellas, que dé cuenta de su cantidad, distribución u otras características (a excepción de las cooperativas de ahorro y préstamo, cuyo conteo es trimestral, dado el mayor interés de las políticas públicas de inclusión financiera). Para las cooperativas en general, suelen referirse, desde distintas fuentes y en ejercicios estadísticos no sistemáticos ni consistentes, conteos que refieren, de alguna manera, su situación como las indicadas en INAES, 2017 y el DENUÉ (INEGI, 2018), referido anteriormente.

<sup>11</sup> 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 dimensiones que pueden y deben ser abordadas, al considerarlas como objetos de investigación (De la Rosa, 2004; De la Rosa, Rivera, & Marín, 2015).

ellas, alcanzan una plantilla máxima de personal de 15 personas (INAES, 2017:13). Por lo que esta condición, presente en la naturaleza de las cooperativas, sugiere que es necesario que se aborde su especificidad como organizaciones, a fin de contar con elementos que den cuenta de su complejidad y evitar caer en la tendencia de homogeneizar lo que sobre el sector de MIPYMO's se sabe, la cual es una problemática planteada para los estudios organizacionales sobre el mismo (De la Rosa, Montoya, & Pomar, 2009).

Aunada a la condición de ser organizaciones micro y pequeñas, las cooperativas también presentan la problemática de que sus ganancias promedio mensuales, no rebasan en los 2.4 salarios mínimos (INAES, 2017:30), lo cual indica la condición de vulnerabilidad con la que se encuentran en el contexto mexicano. De manera que, conocer qué es lo que ocurre con este tipo de organizaciones, para que, además de su presencia limitada en el contexto mexicano, no logren consolidarse como formas de organización productivas rentables, implica una tarea de investigación relevante para conocer sobre su naturaleza y problemáticas organizacionales.

### **La gestión de las cooperativas importa**

Haciendo una separación de los elementos encontrados en la definición que se planteó al inicio del texto, la cual bien sintetiza el discurso predominante sobre las cooperativas, tenemos que su naturaleza o identidad radica en: a) un gobierno democrático, enraizado en la participación igualitaria de sus integrantes; b) el compromiso de la organización con alguna o varias problemáticas, sociales o

comunitarias y; c) el ejercicio de la solidaridad como valor moral (Lara, 2009; Alianza Cooperativa Internacional, 2019). Vale aclarar que estos elementos son los que definen, discursivamente hablando, a las organizaciones cooperativas, por lo que es, esta dimensión discursiva, desde la que suele hablarse de ellas, en primera instancia.

Lo anterior implica que, si discursivamente se señalan las características de las cooperativas, sus procesos de gestión deberían buscar satisfacerlas en sus prácticas y rutinas cotidianas, a fin de concretar tal identidad. A diferencia de otro tipo de organizaciones<sup>12</sup>, consideramos que la gestión de las cooperativas ha de incorporar en su funcionamiento, dado su discurso, prerequisites cuyas características son muy propias; principalmente el del gobierno democrático.

Se plantea que es el aspecto de la gestión de las organizaciones el que puede ofrecernos respuestas, en tanto que en él radica la generación de las soluciones a las problemáticas de orden práctico, mismas que darán estabilidad a la dinámica organizacional en cuestión<sup>13</sup>. Es decir, si lo que pretendemos es comprender por qué sobreviven o prevalecen las cooperativas, a pesar de un ambiente adverso, debemos identificar cuáles y de qué manera, se generan las soluciones organizacionales necesarias para su sobrevivencia y desempeño satisfactorio; de qué manera se materializa y funciona un gobierno democrático, que

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, las empresas de finalidad mercantilista —recordando que las cooperativas también son empresas— obedecen primordialmente al principio de rentabilidad; las organizaciones gubernamentales, al de la satisfacción del interés público; las organizaciones del tercer sector, al desarrollo social. Si bien las cooperativas pueden compartir su orientación a estos principios o finalidades, son el único tipo de organización, de acuerdo con el discurso general señalado sobre su identidad, cuyo modo de funcionamiento plantea, imprescindiblemente, un gobierno democrático.

<sup>13</sup> Como señala Rodríguez (2006:67), la gestión entraña los procesos de simplificación de la complejidad social, necesaria para cada organización, en tanto que estas se proyectan como sistemas cerrados de funcionamiento independiente.

pueda responder satisfactoriamente a las imposiciones contextuales de rentabilidad y necesidad social, así como a los determinismos internos identitarios (sus características señaladas).

Consideramos que la gestión de las cooperativas puede entrañar elementos distintivos a los de otras organizaciones, en tanto que incorpora lógicas de acción particulares, que es la solidaridad y el gobierno interno democrático. Comprender de qué manera dichas lógicas se introyectan a la organización y cómo se transforman en dispositivos funcionales de operación, es un asunto sobre el cual los estudios organizacionales pueden y deben contribuir.

### **La necesidad de replantear la gestión de las cooperativas**

La gestión constituye uno de los elementos inherentes a la vida organizada; donde hay organización, hay gestión de ella. Ésta, representa el conjunto de arreglos entre los distintos elementos y componentes de la organización, que posibilitan la continuidad de su dinámica y la generación de determinados resultados –o desempeños– para las personas que la integran y para la organización misma. El desarrollo de los diferentes procesos de gestión posibilita el cumplimiento de objetivos propios del contexto organizacional (Chanlat, 2002)–más allá de los objetivos formales que la organización persigue.

Esto último es importante, en tanto que, desde la perspectiva gerencialista<sup>14</sup> de la administración se suele partir de la premisa de que ella misma es una función

---

<sup>14</sup> Por gerencialismo (que traducimos y retomamos del término *managerialism*, del inglés) se entiende el conjunto de preconcepciones que fijan un carácter paternalista, racional e instrumental de la gestión o administración, y que no plantea cuestionamientos críticos respecto del carácter de



de carácter normativo o prescriptivo. Es decir, que se concibe como una tarea imperativa y atribuible a alguien, o a algunas personas en la organización, para que la satisfaga(n) personalistamente. Este carácter normativo de la gestión nos condiciona a observar solamente aquellos comportamientos que realizan quienes tienen el rol asignado de ser *administradores*, así como los procesos relacionados con su actuar, en tanto que asumimos que es en ambos donde radica la gestión, ya que es algo que debe hacerse<sup>15</sup>. Bajo este sesgo, en consecuencia, la orientación en el análisis se da hacia los objetivos y estructuras formales de la organización, en tanto que se asume que ellos representan, derivado de su carácter normativo, las dimensiones en las que la gestión se condensa y consolida. Tomemos, como referencia, la siguiente definición planteada por Clegg, Kornberger, y Pitsis (2016):

“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 establecidos relacionados con las personas, los objetos, el conocimiento y las tecnologías, en un diseño pretendido para lograr objetivos específicos.” (pág. 21)

---

dominación que la misma puede entrañar en la dinámica organizacional (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016:39).

<sup>15</sup> Incluso el planteamiento de Henry Mintzberg (2009) asume una concepción de la gestión como personalista, en tanto que la refiere como el papel que sólo algunas personas realizan en la organización. Este sesgo de la gestión, como una función personal y paternalista, tuvo uno de sus orígenes en la propuesta de Frederick Taylor (1997), de separar los procesos de planeación y ejecución, correspondiendo el primero al *dirigente*.

Así, con la finalidad de evitar caer en un sesgo gerencialista de la gestión, podemos recurrir a una perspectiva organizacional, que nos permita dejar de concebirla como una función normativa y pueda concebirse como un proceso inherente a la dinámica organizacional, o sea, un fenómeno propiamente organizacional. Con esta otra concepción, habremos de incorporar y considerar aspectos que también den cuenta de la manera en que la organización alcanza una dinámica funcional estable, mismos que se asientan en algún grado, para dar regularidad a dicha dinámica; aspectos de carácter propiamente organizacional, que involucran a las personas, las tecnologías, los procesos y todos los elementos presentes en la realidad organizacional en cuestión. No obstante, hay que indicar que los elementos que son estables, en algún momento, pueden no serlo en otro, así como ser reemplazados.

Por otro lado, debe señalarse que las organizaciones ostentan, cuando menos, un objetivo que las distingue respecto del resto de organizaciones, razón por la cual, la gestión se ubica en una dimensión de análisis relacionada directamente con el carácter deliberativo-racional e identitario bajo el cual, las organizaciones se constituyen. En otras palabras, uno de los aspectos que hacen que una organización sea concebida como tal, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, es su carácter deliberativo (Etzioni, 1979:6) por el que podemos identificarlas. Su orientación principal, ya sea hacia la consecución de situaciones imaginadas futuras, o bien, a determinada afiliación institucional (Rendón, 2007), le otorga identidad –la posibilidad de ser diferenciada respecto de otras organizaciones: una universidad lo es, porque prepara profesionalmente a las

personas; una instancia gubernamental lo es, porque ejerce autoridad sobre el conjunto social; un restaurante lo es, porque alimenta a las personas.

El carácter deliberativo de la organización plantea la existencia de uno o varios referentes que dan sentido al conjunto de los arreglos en ella, y que orientan la acción colectiva (Montaño, 2010). Sin dicha racionalidad, hablaríamos de una colectividad indefinida e irreconocible, cuyos alcances serían apenas eventuales y distinguibles. Esa construcción deliberativa de las organizaciones es la que posibilita el desarrollo de prácticas identificables, a manera de rutinas, de estructuras, reglas, roles, procesos, discursos que posibilitan darle vida a la organización; es decir, la gestión misma. De manera que la gestión es la cara visible de los arreglos previos que la organización desarrolla –deliberada y no deliberadamente, así como personal e impersonalmente– para conseguir fines colectivos. Estos arreglos dan cuenta de la manera en que la organización funciona.

En este sentido, una de las diferentes maneras para reconocer una realidad organizacional determinada, pasa por la identificación de las relaciones entre sus elementos, que son consistentes para mantener viva la dinámica de la organización y que, en consecuencia, permiten identificarla y diferenciarla respecto de otras organizaciones, así como también respecto de sí misma; es decir, que nos permiten ubicarla en un nivel de análisis de la acción concreto. De manera que la identificación de la colectividad humana en cuestión no pierda las barreras que establecen una frontera entre ella y la comunidad o sociedad a la que pertenece.

Así, lo que planteamos como funcional para las organizaciones, va más allá de lo que sus integrantes reconozcan, de lo formal. El desempeño, no visto desde

su carácter gerencialista, sino como un fenómeno organizacional, y en tal sentido, de varios desempeños, puesto que su interpretación es, contextualmente, variable. Las organizaciones generan resultados para sus integrantes, para sí mismas, así como para la sociedad en general (Hall, 1996).

De manera que el carácter racional de las organizaciones resulta también relevante en el abordaje de la gestión, en tanto que plantea las bases sobre las cuales, las mismas, tienen desempeños y que, a su vez, sirven de guía para la identificación de la gestión de la organización, como un fenómeno organizacional.

En este sentido, cuando hablamos de la gestión en las organizaciones, la base, para la identificación de los arreglos funcionales que producen una dinámica estable, tiene su origen en los desempeños existentes de la organización. De esa manera, podemos ampliar el dimensionamiento del análisis de la gestión desde una perspectiva organizacional. Este dimensionamiento, también nos permite comprender que los aspectos que presentan regularidad en la organización no deben verse como simples elementos estáticos de alcance pragmático, sino como elementos que, a la vez que funcionales para el sostenimiento de la dinámica organizacional, entrañan un significado elaborado y compartido para la colectividad en cuestión.

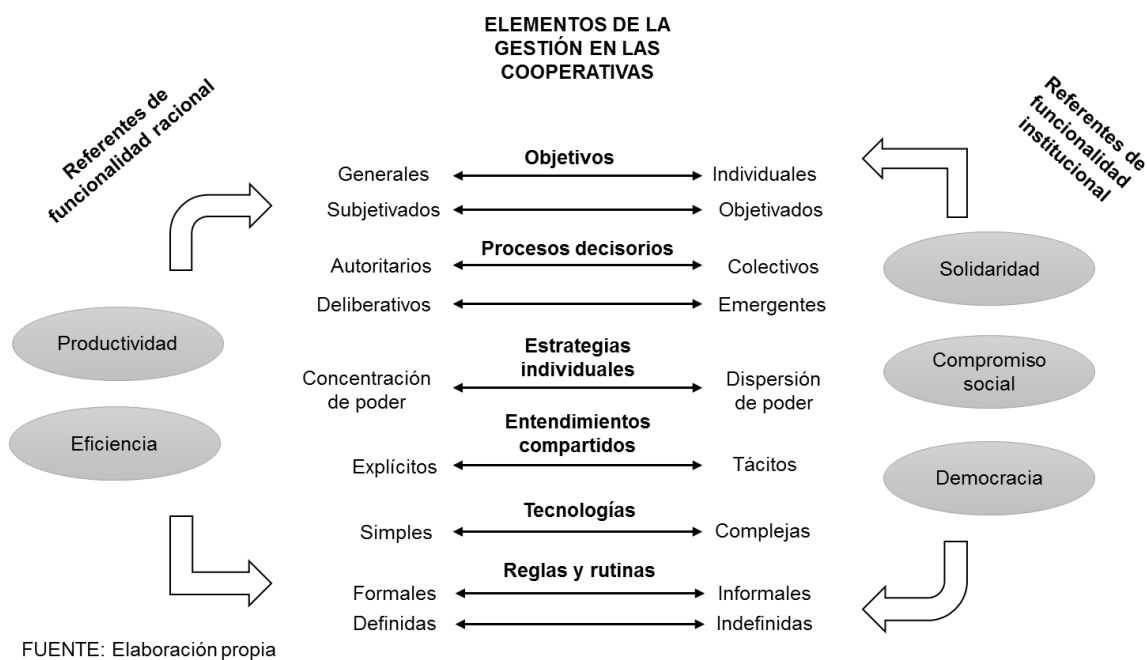
Por lo que, al hablar de la gestión de las cooperativas habremos de incorporar, en su análisis, el conjunto de arreglos funcionales para la estabilidad de su dinámica organizacional, ampliando su reconocimiento e interpretación desde su carácter pragmático o racional (lo reconocido por sus integrantes –formal–), a

aquello que también es valorativo e institucional (la solidaridad, la democracia, la sostenibilidad) (Montaño, 2005).

A partir de lo anterior, resulta necesario identificar las variables de análisis que podría comprender la gestión de las cooperativas, valoradas en función de su arraigo organizacional. El punto de partida es considerar aquellos elementos que constituyen regularidades en la vida organizada, de manera que se identifiquen variables y elementos que suelen resultar funcionales para la estabilidad de la dinámica de la organización, desde la consideración de los estudios organizacionales. La Figura 1 presenta la propuesta que, derivada de las reflexiones señaladas hasta este punto, puede guiarnos en el entendimiento de la gestión de las cooperativas, considerando, como ya se ha indicado, la influencia de los aspectos funcionales racionales, así como aquellos de carácter institucional.

Como puede observarse en la Figura 1, lo que denominamos elementos de gestión, refieren a aspectos que son funcionales para la dinámica de las organizaciones, y los ubicamos a partir de escalas que permitan identificar sus características en una organización en particular. También, considera que la funcionalidad de los elementos se ve alimentada tanto por una dimensión de carácter racional o instrumental, así como por otra valorativa o institucional, que derivan en los distintos elementos.

FIGURA 1. Elementos de la gestión en las cooperativas



Finalmente, señalemos que esta propuesta se pretenda sea solamente una aproximación a la complejidad que entraña el fenómeno de la gestión en las organizaciones. De manera que la discusión sobre su naturaleza, como tal, continúe y se sitúe en contextos organizacionales específicos que permitan la comprensión de distintos tipos y formas de organizaciones presentes en los procesos mundiales actuales. Ello debe permitir, no sólo la generación de conocimiento, sino también de posibles pautas de cambio que ofrezcan alternativas al modelo capitalista de desarrollo decadente y depredador.

### Reflexiones finales

Con lo señalado en este documento, se pretende contribuir a la discusión sobre los distintos tipos de organizaciones que escapan de la tríada, ya convencional, del

sector gubernamental, el mercado y el tercer sector. No porque se considere que estos ya sean ámbitos de análisis organizacional obsoletos, sino porque la exploración de aquellos otros ámbitos que ofrezcan posibilidades de transformación de las dinámicas actuales de depredación e insostenibilidad, puede darnos pista sobre cómo propiciar nuevos arreglos en las organizaciones.

En el mismo sentido, la gestión en las organizaciones también tiene que ser discutida, de manera que se superen las visiones funcionalistas o gerencialistas, y con ello, contribuir al acervo de los estudios organizacionales. Además, su discusión y estudio es relevante en tanto que se trata de un aspecto inherente en toda organización y que da cuenta de su naturaleza. Se trata de un elemento de análisis imprescindible para comprender la naturaleza de lo organizacional, en un mundo en transformación permanente e incesante.

## References

- Alianza Cooperativa Internacional. (11 de Febrero de 2019). *Cooperativas las Américas*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/>
- Centro de Información de las Naciones Unidas para México, Cuba y República Dominicana. (22 de agosto de 2018). *Modelo de crecimiento ya no es sostenible: CEPAL*. Obtenido de ONU Noticias México: <http://www.onunoticias.mx/modelo-de-crecimiento-sostenible/>
- Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Clegg, S. (1990). *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*. London: SAGE.

- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2016). *Managing and organizations (4th Edition)*. Londres: SAGE.
- 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., & Pomar, S. (2009). Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas. En A. De la Rosa, M. Montoya, & 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., & 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, & 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.
- Esquivel, G. (2015). *Desigualdad Extrema en México. Concentración del poder económico y político*. Ciudad de México: OXFAM.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice-Hall.
- 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\\_PFES\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/256247/Diagnostico_del_PFES_2017.pdf)
- INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>



- Lara, G. (2009). Cooperativas: entre economía social, economía solidaria y tercer sector. En G. Lara, & 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.
- Mata, M. (26 de abril de 2018). *En aumento, participación en asociaciones civiles en México*. Obtenido de Milenio: <http://www.milenio.com/sociedad/en-aumento-participacion-en-asociaciones-civiles-en-mexico>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- 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, & C. Puga, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* (págs. 65-77). México: Anthropos e Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.
- Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. En G. Salaman, & K. Thompson, *Control e ideología en las organizaciones* (págs. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.
- Rendón, M. (2007). Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar. En M. Rendón (Coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México* (págs. 207-233). Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1966). *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Taylor, F. (1997). Principios de la Administración Científica. En H. F. Merrill, *Clásicos en administración* (págs. 77-107). México: Limusa.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (págs. 99-129). Londres: SAGE.