

Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia: Revisión de literatura

Alina Marcela Bustamante Salazar
abustam6@eafit.edu.co, alibs@une.net.co

Estudiante de Doctorado en Administración, Universidad EAFIT.
Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Con-
tadora Pública y especialista en Revisoría Fiscal de la Universidad de
Medellín.

Resumen

Cooperativismo y estrategia han sido, en el curso de las últimas décadas, asuntos de interés en el plano académico e investigativo. El primero constituye un modelo alternativo de organización de la producción y el trabajo; la segunda, un campo de estudio y de práctica, cuya comprensión varía de acuerdo con la concepción de la empresa, el modelo de negocio y las características situacionales de quienes las definen y las estudian. Siguiendo el modelo propuesto por Hafsi, Séguin y Toulouse (2000), este documento se propone explicar cómo ha sido comprendida la estrategia en los artículos publicados sobre cooperativas de trabajo asociado, a partir de la revisión de literatura en revistas académicas especializadas en gestión y cooperativismo.

Palabras clave: *Cooperativismo, cooperativas de trabajo asociado, estrategia, teoría de la estrategia, ventaja competitiva.*



Abstract

Cooperativism and strategy have been in recent days important topics in the academy and at research level. Cooperativism is an alternative model that aims at the organization of production and work. Strategy, on the other hand, is a study and practical field, whose understanding depends on the characteristics of the people who study and define them. This paper follows the Hafsi, Séguin and Toulouse's strategy model in order to explain how this topic has been understood in submitted articles about worker's cooperatives, through literature review in academy journals in cooperativism and management.

Keywords: *Cooperativism, worker cooperatives, strategy, strategy theory, advantage competitive.*

1. INTRODUCCIÓN

La estrategia como campo de estudio académico ha sido abundante en producción investigativa, particularmente en los últimos 20 años (Gómez, 2004). Sin embargo, en su desarrollo se identifican más disensos que consensos, una multiplicidad de enfoques, paradigmas, escuelas y perspectivas y tampoco existe una definición consensuada sobre el término (Raufflet & Barrera, 2008).

Algunos trabajos intentan sintetizar la diversidad de desarrollos teóricos y prácticos sobre el campo de la estrategia: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999); Ansoff (1987); Hafsi y Thomas (2005), Hafsi, Séguin y Toulousse (2000). En este artículo se utilizará el modelo propuesto por estos últimos autores para sintetizar las perspectivas y enfoques más relevantes.

El estudio de la estrategia ha sido prolijo en el ámbito de las empresas privadas con fines de lucro; los principales desarrollos teóricos han sido formulados tomando como base las grandes empresas multinacionales de Norteamérica, ampliándose posteriormente a otros países desarrollados¹. Más recientemente ha surgido interés en estudiar los procesos estratégicos de otro tipo de empresas, entre ellas las del sector cooperativo.

Tradicionalmente, el sector cooperativo fue visto como marginal en los ámbitos económicos y de gestión —con excepción de los movimientos cooperativos de Canadá y España—. No obstante, la dimensión alcanzada por este sector, en cuanto a cantidad de empresas, puestos de trabajo generados, flujos de efectivo, de bienes y servicios transados y afectación en la dinámica económica y social de las regiones, ha generado un interés internacional, en el plano político, económico y académico para el estudio y la promoción del modelo cooperativo².

¹ Aunque se reconoce que su origen fue militar, la estrategia se ha arraigado en la administración, al punto que constituye uno de los campos con mayor intensidad en investigación y consultoría.

² Instituciones como la *ONU* (Organización de las Naciones Unidas), la *OIT* (Organización Internacional del Trabajo), la *ACI* (Alianza Cooperativa Internacional) han promovido el cooperativismo en el plano económico y político. De igual modo, se han constituido redes académicas como: *UNIRCOOP* (Red universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y

El cooperativismo de trabajo asociado es una forma particular del modelo cooperativo que ha tenido un incremento significativo en algunos países iberoamericanos –como el caso de España, Colombia, Venezuela–, y se constituye en una forma de flexibilización del trabajo e incorporación al mundo laboral de la población desempleada³.

El estudio de la estrategia en las organizaciones cooperativas ha tenido un incremento paulatino. A medida que crece la contribución de estas entidades al desarrollo económico y social y que los cambios en el entorno hacen más exigente la competición (Sanchis, 2001), la reflexión estratégica –en tanto teoría y práctica– se hace más necesaria.

Aunque existen estudios de revisión de literatura sobre la dirección y la perspectiva estratégica en las empresas cooperativas (Sanchis, 2001; García & Aranda, 2001; Morales, 2004) que ayudan a comprender las metodologías, posturas teóricas, medios de divulgación y enfoques de investigación utilizados, los alcances espacial y temporal de los mismos son limitados, éstos se refieren al contexto español y revisan la literatura publicada hasta el año 2000. Los artículos de Sanchis (2001) y García y Aranda (2001) incluyen todos los tipos de cooperativas, mientras que el texto de Morales (2004) se focaliza en el estudio de la dirección en las empresas de trabajo asociado⁴.

Teniendo en cuenta lo anterior, este texto se propone explicar cómo ha sido comprendida la estrategia en los artículos sobre cooperativas de tra-

asociativismo), *ENUIES* (Red Interuniversitaria de Centros e Institutos de Investigación en Economía Social), *ALFA* (Red Eurolatinoamericana de Estudios Asociativos y Cooperativos); centros de investigación como el *CIRIEC* (Centro Internacional de Investigación sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa), y observatorios (Valenciano, Español) sobre el estudio de la economía social y el cooperativismo.

³ En España, en el año 2007 existían cerca de 3052 empresas de trabajo asociado (Estadística consultada en el Observatorio Español de la Economía). En Venezuela entre el año 2001 y 2005, las cooperativas de producción y servicios (asimiladas a CTA) pasaron de 951 a 87350 (Bruni, 2007). En Colombia, el cooperativismo de trabajo asociado genera cerca de 500.000 puestos de trabajo y existen aproximadamente 3600 CTA, las cuales representan un 50% del sector cooperativo (Estadísticas tomadas de Confecoop, 2007).

⁴ Existe un trabajo de revisión de literatura sobre cooperativismo argentino (Levin & Verbeke, 2002); sin embargo, éste no da cuenta de temas relacionados con la estrategia.

bajo asociado, publicados en revistas académicas especializadas en gestión y economía social/cooperativismo, durante el periodo 2000-2008, siguiendo el modelo propuesto por Hafsi, Séguin y Toulouse (2000).⁵ Entonces, el aporte de este artículo radica en presentar una revisión de literatura actualizada, a partir de la cual pueden identificarse las tendencias de investigación y perspectivas teóricas sobre el tema.

El artículo está estructurado de la siguiente forma: inicia mencionando algunos antecedentes y generalidades del cooperativismo de trabajo asociado. Seguidamente, se presenta una sucinta conceptualización sobre la teoría de la estrategia. Posteriormente, se presenta una síntesis de los artículos revisados sobre cooperativismo de trabajo asociado y estrategia. Para terminar, se presentan las consideraciones finales que recogen las reflexiones del artículo.

2. EL COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

Los historiadores del cooperativismo coinciden en considerar que esta forma de organización surge con la revolución industrial, es decir, aunque existen vestigios de relaciones cooperativas en épocas más remotas, los principios cooperativos fueron promulgados y esa forma de asociatividad tomó fuerza durante la industrialización. El movimiento cooperativo se origina como una forma de organización alternativa de los trabajadores, que buscaban solventar su situación de escasos ingresos, adoptando para ello una serie de esquemas y principios de cooperación (Zabala, 2007).

La *Rochdale Equitable Pioneers Society* es la institución universalmente reconocida como pionera del Cooperativismo (Monzón, 2003). Esta sociedad fue constituida en el año de 1844, por veintiocho tejedores de las fábricas de *Rochdale* (Inglaterra) que habían quedado sin trabajo tras una huelga y que unieron esfuerzos para abrir un almacén, estableciendo para su administración unas reglas conocidas como los Principios de *Rochdale* o Prin-

⁵ Se incluyen algunas publicaciones anteriores al año 2000, que por su importancia constituyen aportes clásicos en la construcción del marco conceptual de las temáticas en estudio.

cipios Cooperativos, los cuales aún tienen vigencia pues fueron acogidos desde 1937 por la Alianza Cooperativa Internacional –ACI–.

La ACI es una organización no gubernamental fundada en Londres en el año de 1895, que agrupa a la mayoría de organizaciones cooperativas en todo el mundo, con el propósito de crear entre ellas una red económica internacional y promover el cooperativismo. Adicionalmente, participa en la ONU en calidad de órgano consultivo. En el año de 1995, en la celebración del XXXI Congreso de la ACI llevado a cabo en Manchester (Reino Unido), los principios cooperativos fueron reformulados, dando origen a la Declaración sobre Identidad Cooperativa en la cual se establecieron los Principios Cooperativos del Siglo XXI, en los que se definen las cooperativas y se enuncian los valores y principios sobre los que se sustentan estas organizaciones.

De acuerdo con la declaración mencionada, una cooperativa es “*una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática*” (ACI, 1995). Para cumplir con este propósito, las cooperativas se basan en los valores de la *autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad*. De igual modo, los principios que deben seguirse para poner en práctica dichos valores son: *la adhesión voluntaria y abierta; la gestión democrática por parte de los asociados; la participación económica de los asociados; la autonomía e independencia; la educación, formación e información; la cooperación entre cooperativas y el interés por la comunidad* (ACI, 1995).

De manera general, las cooperativas representan un empresario colectivo, constituido por los asociados, cuya dirección está a cargo de la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración (elegido democráticamente) y el director (figura que puede o no existir, dependiendo del tamaño de la empresa). Por lo tanto, la definición de las estrategias organizacionales depende de estos tres órganos (Malo, 2001a, p. 85).

Una cooperativa de trabajo asociado (CTA) es una organización sin ánimo de lucro, regida por los principios cooperativos, que vincula el trabajo personal de sus asociados y sus aportes para satisfacer sus necesidades me-

dian­te la pro­duc­ción de bie­nes o la pre­stación de ser­vicios y les per­mite par­ti­cipar de ma­nera de­mo­crá­tica en la ges­tión.

Según la De­claración Mun­dial sobre Co­operati­vismo de Tra­bajo Asocia­do, apro­bada en 2005 por la Asam­blea Ge­neral de CICOPA⁶, este tipo de orga­ni­zaciones debe tener las si­guientes ca­rac­terís­ti­cas bá­si­cas: su propó­sito es crear y man­te­ner pue­stos de tra­bajo sus­ten­ta­bles, que ge­neren ri­queza, me­joren la ca­li­dad de vida y pro­muevan el de­sar­rollo co­mu­ni­ta­rio y lo­cal; se ba­san en la adhe­sión libre y vo­lun­ta­ria de los so­cios; el tra­bajo está a cargo de éstos; la re­la­ción en­tre el asocia­do y la co­operati­va es dis­ti­n­ta a la del tra­bajo asalari­ado de­pen­diente y el in­di­vi­dual au­tó­no­mo; se ri­gen por re­gí­me­nes con­cer­ta­dos de­mo­crá­ti­ca­mente, y son au­tó­no­mas ante el Es­tado y ter­ce­ros en lo re­fe­ren­te al tra­bajo, la ges­tión y la dis­po­si­ción y ma­nejo de los me­dios de pro­duc­ción (CICOPA, 2005).

De acue­rdo con las ca­rac­terís­ti­cas enun­cia­das, las co­operati­vas de tra­bajo asocia­do son una forma par­ti­cu­lar del mo­de­lo co­operati­vo, con una na­tu­ra­leza ju­rídica y orga­ni­za­ti­va es­pe­cial, que las di­fe­ren­cia de otras orga­ni­zaciones y que tiene re­per­cu­si­ones en el mo­do de de­finir y con­ce­bir las es­tra­te­gias⁷.

3. EL CAMPO DE LA ESTRATEGIA

La es­tra­te­gia, en tan­to cam­po de es­tudio, fue cono­cida in­cial­mente con el nom­bre de Polí­tica de Em­presa (*Business Policy*), una asig­na­tu­ra del pro­gra­ma de MBA de la Es­cuela de Ne­go­cios de Har­vard, orien­ta­da al es­tudio del que­ha­cer de los di­ri­gen­tes y con un en­fo­que de prac­ti­ci­dad, re­fle­jado en la me­to­do­lo­gía de es­tudios de ca­so. El gra­do de com­ple­ji­dad de los ca­sos es­tudia­dos iba au­men­tando para exi­gir a los es­tudia­ntes una ma­yor in­te­gra­ción de los cono­ci­mientos apren­di­dos en la so­lu­ción de pro­ble­má­ti­cas y toma de de­ci­si­ones en torno a si­tuaciones em­pre­sa­ria­les

⁶ Co­mi­té Ejecuti­vo de la Or­ga­ni­za­ción In­ter­na­cional de Co­operati­vas de Pro­duc­ción In­dus­trial, Ar­tesanal y de Ser­vicios —*International Organisation of Industrial, Artisan and Service Producers' Cooperatives*—.

⁷ Las par­ti­cu­laridades del mo­de­lo co­operati­vo en la con­ce­pción de la es­tra­te­gia se abor­da­rán en el nu­me­ral 4.

(Hafsi & Thomas, 2005). El propósito fundamental era la preparación de los estudiantes de administración de último nivel, para enfrentarse a las labores propias de un Director General.

Con el transcurrir del tiempo, el campo de la estrategia se ha ido conformando de manera multidisciplinaria, lugar de convergencia de diversas disciplinas, que intentan la comprensión de las realidades complejas que enmarcan la toma de decisiones y el accionar empresarial (Garzón, 2009), en lo referente a su contenido (qué) y el proceso (cómo) estratégico.

En su desarrollo histórico, pueden identificarse dos enfoques: el *enfoque holístico* que enfatiza en la comprensión de los retos y complejidades de la gestión de la organización como un todo, así como de los roles y comportamientos propios de la alta dirección, enfoque dominante hasta la década de 1970⁸. Y, el *enfoque analítico*, regido por la lógica de la investigación científica, particularmente de corte cuantitativo y con preferencia por la sistematicidad y formalización en los análisis (Hafsi & Thomas, 2005) de aspectos —partes, contenidos, subcampos— específicos de la estrategia, orientados hacia la búsqueda de predicción⁹.

Ahora bien, dada la diversidad de enfoques, no hay consenso en cuanto a la definición de estrategia; existen múltiples acepciones de acuerdo con la perspectiva que se adopte o las comprensiones de los autores que la formulan¹⁰. En este texto, se partirá del concepto dado por Andrews. Para

⁸ Otros autores, como Gómez consideran que la estrategia ha atravesado por cuatro etapas: inicialmente una denominada *Policy-Making*; posteriormente, se transforma en un enfoque más proactivo denominado *Policy and Planning*, luego continuó *Initial Strategy*, cuyo propósito es la comprensión de organizaciones complejas que sirven a diferentes mercados y que están ubicadas en grandes áreas geográficas, y actualmente, *Strategic Management*, la cual se enfoca en el desempeño organizacional y el crecimiento, y en los sistemas y estrategias que permiten alcanzar tales propósitos (2004, 117).

⁹ Según lo expresan Hafsi y Thomas (2005) y Bourgeois (1980), la estrategia —específicamente en lo referente a su contenido— es el resultado de circunstancias no replicables, es decir, es situacional y contingente, mientras que el proceso estratégico es un fenómeno organizacional recurrente con mayores posibilidades de predicción.

¹⁰ Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) presentan diversos términos utilizados para definir la estrategia, según estos autores, ésta ha sido concebida como plan, perspectiva, patrón, estratagema y posición. Para una síntesis de estas concepciones de la estrategia puede consultarse Prévost (2003), Montoya y Montoya (2005).

este autor, la estrategia es “*el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser*” (1986, p.49). Es decir, la estrategia recoge lo que la empresa es y ha sido, pero además lo que espera llegar a ser. La concreción de una estrategia corporativa implica dos procesos: la formulación o concepción y la implementación (aplicación) o puesta en marcha.

La formulación de la estrategia involucra una serie de habilidades intelectuales y analíticas de los gerentes, para identificar las oportunidades y los riesgos que se presentan en el entorno, determinar los recursos –técnicos, financieros, humanos, etc.– y las capacidades de que dispone la empresa y aprovechar tales oportunidades (Prahalad & Bettis, 1986). Implica además, la consideración de los valores, ideales y aspiraciones de los ejecutivos que tienen a su cargo la definición y puesta en marcha de la estrategia (Andrews, 1986), de los demás miembros de la organización (Selznick, 1956); así como el reconocimiento de la responsabilidad social de empresa (Andrews, 1986).

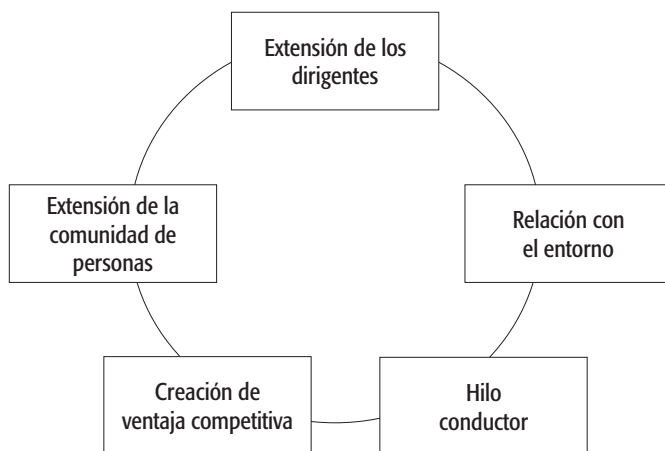
En la implementación o puesta en marcha de la estrategia se exhiben las habilidades creativas, de liderazgo y de gestión de los dirigentes encargados de definir la estructura de la organización –lo referente a la división del trabajo, la coordinación de responsabilidades y la definición de sistemas de información ajustados a las necesidades– establecer los procesos de la organización, al igual que los estándares, sistemas de medición, motivación y control y los mecanismos para la selección y desarrollo de la dirección. Además, la capacidad para liderar y comprometer al personal en la ejecución de la estrategia (Andrews, 1986).

Formulación e implementación son, entonces, acciones (Jacobsohn, 2004) y procesos interrelacionados, la realimentación de los procesos advierte de los cambios en el entorno que hacen necesario el ajuste de la estrategia (Andrews, 1986, p.171)¹¹. Es decir, ambos son interdependientes, no existe una delimitación objetiva y temporal de uno y otro, y sólo para

¹¹ Similares argumentos presentan Mintzberg (1987) y Bourgeois (1980).

propósitos de estudio se acude a una separación entre ellos. De ahí que algunos autores enfatizan en el estudio de uno u otro.

Dada la multiplicidad de perspectivas y enfoques en el campo de la estrategia, resulta pertinente emplear el modelo propuesto por Hafsi, Séguin y Toulouse (2000), para comprender las dimensiones que constituyen su esencia. Por un lado, la dimensión práctica, es decir, las acciones, decisiones organizacionales y las herramientas que permiten la acción, esto es, el contenido de la estrategia. Y, de otro lado, la dimensión teórica, de interés para los académicos e investigadores que se proponen comprender las relaciones y procesos que dan lugar a la estrategia, es decir, los procesos estratégicos. Entonces, el modelo no es más que una representación que intenta servir de esquema, referencia o guía (*walking stick*) para comprender los desarrollos teóricos y prácticos en el campo de la estrategia, sin pretender ser único y universal (Hafsi & Thomas, 2005). En la figura 1, se esquematiza el modelo propuesto por los autores citados.



Fuente: elaboración propia a partir de Hafsi, Séguin y Toulouse (2000).

Figura 1.
Modelo para la comprensión del campo de la estrategia

Desde la perspectiva de la *estrategia como extensión de los dirigentes*, se considera que ésta es el reflejo de las creencias, valores e ideales de los directores. En otras palabras, se reconoce el papel fundamental de la alta dirección en la formulación e implementación de la estrategia y en el comportamiento de la organización. Por lo tanto, comprender el *ser* del dirigente, puede ayudar a predecir el rumbo que tomarán las organizaciones, en cuanto a sus estrategias, estructura y cultura organizacional. Así entonces, los estudios sobre las características demográficas de los ejecutivos (Hambrick & Mason, 1984), sus estilos de vida (Ket de Vries & Miller, 1985), sus valores y creencias (Selznick, 1957; Andrews, 1986) cobran interés desde esta perspectiva.

De acuerdo con lo anterior, el director es fundamental no sólo en la formulación sino también en la puesta en marcha de la estrategia. Él debe canalizar los esfuerzos de la organización para alcanzar los objetivos planteados, acertar en la definición de procesos, la división de las tareas, el reconocimiento de las responsabilidades, la determinación de los sistemas de información, así como, asegurar la disponibilidad, el trato justo y el desarrollo del talento humano que labora en la empresa. Implica entonces, que quien dirige sea un ser humano de talento, inteligencia, liderazgo, integridad, valores morales y carácter para saber elegir entre lo correcto e incorrecto, entre lo que le conviene y no le conviene a la organización (Andrews, 1986).

Esta es una postura voluntarista y centrada en los aspectos internos de la organización, puesto que se da primacía al sujeto (estratega/administrador) como constructor de la estrategia y se le concede amplia discrecionalidad para interactuar con el entorno, identificando oportunidades y riesgos.

Bajo la perspectiva de *la estrategia como creación de ventaja competitiva*, se considera que la disponibilidad de recursos y capacidades que permitan construir ventajas competitivas duraderas, es un asunto crucial de la estrategia.

Entonces, para construir ventajas competitivas es necesario comprender las características corporativas, de negocio y funcionales de la empresa y sus interrelaciones (Hafsi & Thomas, 2005, p.515), es decir, su cadena de valor y el modo en que las actividades del negocio se configuran de manera favorable para obtener una posición de mercado superior a la de los competidores (Garzón, 2009).

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) y la definición de competencias centrales del negocio (Prahalad y Hamel, 1990), son importantes en la comprensión de la creación de ventajas competitivas durables como máximo propósito de la estrategia.

La teoría de los recursos de la empresa –*resourced based-view of the firm*– tiene su fundamento en el planteamiento de Penrose (1995), quien considera la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuya disponibilidad y duración está determinada por las decisiones administrativas; estos recursos pueden ser tangibles o intangibles (Pinto, 2007, p.23). Retomando la idea de Penrose, Wernerfelt (1984), interesado en analizar las empresas desde la perspectiva de los recursos, intenta comprender bajo qué circunstancias los recursos de una empresa llevarían a altos rendimientos durante largos periodos de tiempo¹².

Por su parte, Prahalad y Hamel (1990) tomaron algunos de los planteamientos de Wernerfelt (1984) y encontraron que desarrollar ventajas competitivas sostenibles diferentes al costo, es esencial para competir en el mercado, por lo tanto, las empresas deben desarrollar competencias centrales –*core competences*– y alinearlas con los procesos y actividades de la cadena de valor, para mantener su posición competitiva sostenible. Según estos autores, las competencias centrales son las cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; éstas se expresan a través del aprendizaje colectivo e implican habilidades para integrar los recursos –tangibles e intangibles– y las tecnologías para adaptarse

¹² Para ampliar este tema, puede consultarse: Jacobsohn (2004).

rápidamente al cambio (Pinto, 2007, p.21). y crear los productos que los clientes necesitarán.

En esta perspectiva, los recursos intangibles, especialmente aquellos relacionados con el personal, son fundamentales para el éxito del negocio (Hall, 1993) y por lo tanto desempeñan un papel esencial en la consecución de la ventaja competitiva.

En síntesis, la perspectiva de la estrategia como ventaja competitiva propone una mirada centrada en la organización, es decir, la ventaja competitiva está relacionada con lo que la empresa es y puede hacer —retomando las palabras de Andrews—, y le da la palabra a los actores, por un lado, a los estrategas, ellos son los encargados de integrar los recursos y capacidades de la empresa para alcanzar una posición competitiva única¹³, y por otro lado, al personal, en tanto que su *saber* y *hacer* representan intangibles de la empresa indispensables en la definición de la ventaja competitiva.

Comprender *la estrategia como relación con el entorno* implica acentuar en el carácter determinista de éste; es comprender el entorno como una contingencia que origina incertidumbres, un factor crítico para la supervivencia de la empresa, por lo tanto, la efectividad de la estrategia radica en su capacidad de adaptabilidad a las contingencias.

Dentro de este enfoque, el entorno puede concebirse como *objetivo* “una realidad dada” a la que debe adaptarse la organización, mediante las estrategias o como una *construcción subjetiva*; esto significa que el entorno es creado, es el resultado de la percepción de los dirigentes (Garzón, 2009).

La concepción del entorno como algo objetivo es compartida por la teoría de la contingencia propuesta por Lawrence y Lorsch (1969), Thompson (1994); la teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik

¹³ Según lo expresa Suárez y Martín, los recursos de una empresa están representados en “los activos, las capacidades, las competencias, los procesos organizacionales, los atributos de la empresa —como su prestigio, información, conocimiento, etc.—, que están bajo su control y la vuelven capaz de concebir e instrumentar estrategias diseñadas para mejorar su eficiencia y eficacia” (2008, p.232).

(1978); la teoría ecología de las poblaciones (Hannan & Freeman, 1984); la perspectiva institucional (Dimaggio & Powel, 1983) y la perspectiva de la economía industrial (Porter, 1981).

La teoría de la contingencia propone que no existe un modo único de organización; ni un conjunto de estrategias óptimo para todos los negocios, sino que, precisamente la estrategia es la adecuación de los recursos y capacidades organizacionales con las oportunidades del contexto (Ginsberg & Venkatraman, 1985, p. 421)¹⁴.

Según la teoría de la dependencia de recursos, las organizaciones son coaliciones de intereses, en las que se transan la influencia y el control de los recursos, es decir, éstas son interdependientes de su entorno, esto significa que su éxito depende de muchos recursos que están fuera de su control. La tarea del estratega es administrar los conflictos de intereses y las relaciones de poder, para disminuir la dependencia y aumentar la discrecionalidad de la organización (Pfeffer & Salancik, 1978).

La teoría de la ecología de las poblaciones de las organizaciones sostiene que en el entorno existen unos mecanismos de selección natural competitiva, entonces, la supervivencia de la empresa depende de su capacidad de adaptación y de la posibilidad de escoger un nicho de mercado en un entorno favorable a la organización (Garzón, 2009).

A partir de la perspectiva institucional, Dimaggio y Powell (1983) explican cómo y por qué los condiciones del entorno —mandatos legales, profesionalización, la educación, etc.— dan lugar a procesos de isomorfismo, que determinan o moldean las estructuras y estrategias de las organizaciones haciéndolas más homogéneas.

De igual modo, Porter (1981), teniendo como marco de referencia la economía industrial, señala que la industria es el factor determinante de la estrategia organizacional, entonces, ésta se asimila a una posición

¹⁴ Para ampliar sobre este tema, puede consultarse: Pinto *et al* (2003) y una visión crítica en Lozano (2007).

favorable en el mercado que puede ser mantenida con éxito, por encima de los competidores (Garzón, 2009).

Al concebir *la estrategia como expresión de la comunidad de personas*, se reconoce que las empresas son colectivos humanos y que las personas son esenciales para el logro de los objetivos de la organización (Barnard, 1938). La estrategia responde a una acción colectiva, es decir, es el resultado de la confluencia de intereses, valores, creencias de las personas que habitan en ella, esto es la cultura, así como de las luchas de poder e intereses de las coaliciones que en ellas se albergan.

Partiendo de la definición de empresa como sistema de cooperación, Barnard (1938) considera que la tarea del estratega es incitar a las personas del colectivo organizacional a brindar lo mejor de su talento, es decir, a cooperar para el logro de los objetivos trazados, para este propósito el estratega utiliza incentivos –objetivos y subjetivos– como mecanismo de movilización.

El grado de arraigo de los intereses, valores, creencias, así como las finalidades que persigue una comunidad organizacional, pueden hacer que ésta se conciba como una institución, dotada de una personalidad superior –haciendo el símil con los seres humanos–, capaz de construir una competencia distintiva. El estratega es el líder con la capacidad de interpretar los aspectos culturales que comparte la comunidad, para darles sentido y direccionarlos al logro de los objetivos de la organización; en otras palabras, el líder debe ser un experto en la promoción y protección de los valores colectivos. (Selznick, 1957).

Sin embargo, las estrategias no son perennes, éstas cambian de manera discontinua, porque se presentan variaciones en la forma de concebir e interpretar el mundo (estos son mitos, según Hedberg & Jonsson, 1977); a su vez, las herramientas administrativas, la experiencia y habilidades de los dirigentes ejercen influencia sobre las metas y la toma de decisiones en la organización, esto constituye una lógica dominante que incide en la definición e implementación de la estrategia (Prahalad & Bettis, 1986).

En suma, desde esta perspectiva se reconoce la incidencia de los aspectos culturales y políticos (Fligstein, 1987) que se manifiestan en una colectividad organizacional, como elementos determinantes de la estrategia.

Ahora bien, si se concibe *la estrategia como hilo conductor* se trata de encontrar aquellos factores que otorgan consistencia o coherencia a las acciones organizacionales (Hafsi & Thomas, 2005), es decir, los patrones de comportamiento organizacional que sólo son comprensibles a lo largo del tiempo. Las estrategias se conciben en una dialéctica de deliberación y de emergencia, algunas responden a acciones previamente determinadas y otras a acciones no previstas, pero que con el tiempo revelan una intencionalidad y un patrón de acción (Mintzberg & Waters, 1985).

Según esta perspectiva, para descubrir las lógicas de la acción organizacional y de las estrategias, es necesario concebir la organización en su conjunto (enfoque holístico) para comprender la forma en que se interrelacionan sus elementos –estructura, contexto, estrategia– dando lugar a una configuración –*gestalt* o arquetipo– (Miller, 1986)¹⁵, para posteriormente, determinar cómo se ordenan tales configuraciones en una secuencia con el transcurrir del tiempo, de tal manera que se puedan definir etapas o ciclos en la vida organizacional (Mintzberg *et al*, 1999, p.387) que dan cuenta de la estabilidad y de los procesos de transformación (saltos cuánticos) de una configuración a otra.

Desde el punto de vista de las CTA, el estudio de la estrategia implica tener en cuenta: la doble dimensión en cuanto a sus finalidades económicas y sociales (Michelsen, 1994), así como el rol ambivalente de los partícipes, en tanto asociados (propietarios) y trabajadores de la organización (Coque, 2008). Estas características hacen de las cooperativas de trabajo asociado, una forma organizativa con particularidades que inciden en la definición y estudio de sus estrategias (Medina, 2007). En el siguiente numeral se presentarán algunas tendencias de investigación sobre el tema.

¹⁵ Miller (1986), apoyándose en la *teoría de la ecología de las poblaciones de organizaciones*, argumenta que las configuraciones son finitas y limitadas, es decir, existe un número reducido de posibles modos de combinación de los elementos que dan lugar a una configuración.

4. COOPERATIVISMO DE TRABAJO ASOCIADO Y ESTRATEGIA

La reflexión sobre los asuntos estratégicos en las CTA es una cuestión que paulatinamente se ha ido incorporando en los estudios cooperativos y de gestión. Aunque el aspecto empresarial de este tipo de organizaciones había sido negativamente presagiado –sobre todo desde la perspectiva económica, las proyecciones sobre el devenir de este sector eran desalentadoras¹⁶, el desarrollo histórico alcanzado por esta forma cooperativa: el crecimiento significativo en el número de CTA y en la cantidad de puestos de trabajo generados; la redefinición de los principios y valores de la identidad cooperativa y el ambiente cada vez más competitivo en el que participan estas organizaciones; han contribuido a la inclusión de la estrategia, en el plano práctico e investigativo, como asunto de interés en la gestión de cooperativas.

A continuación se presentarán los hallazgos de la revisión de literatura sobre cooperativismo de trabajo asociado y estrategia.

4.1. Cooperativismo de trabajo asociado y la estrategia como expresión de los dirigentes

El rol del dirigente en las empresas cooperativas ha oscilado entre dos posturas. Por un lado, aquellas que exaltan el rol del dirigente, más concretamente de sus socios fundadores, como determinantes de la estrategia organizacional. Dos célebres casos podrían citarse aquí: el rol de José María Arizmendiarieta, inspirador y fundador de Mondragón Corporación Cooperativa en España, y de Alfonso Desjardin, fundador de la primera Caja Mutual en Québec (Canadá).

Una segunda postura, que se interesa por el estudio de las dificultades inherentes a una gestión democrática de las decisiones en las organizaciones cooperativas ante la heterogeneidad de trabajadores que pertenecen

¹⁶ Al respecto, Coque (2008) explica porque en algunas ocasiones las cooperativas han sido caracterizadas como empresas ineficientes en comparación con las empresas capitalistas, y señala que, la rigidez financiera y organizativa y el ejercicio inadecuado de la participación, pueden derivar en puntos débiles que afectan el gobierno y los resultados de las cooperativas.

a éstas (Morales, 2004, p.101), es decir, las dificultades que implican la gestión de los intereses de un gran número de personas con una doble dimensión en la organización: la de trabajadores y socios.

Así entonces, los asuntos de la dirección estratégica de las cooperativas han sido estudiados por algunos investigadores desde la teoría de la agencia (Spear, 2004; Orellana, 2002) para determinar cómo y en qué medida los gerentes de las CTA pueden llegar a tener mayor control y discrecionalidad en la toma de decisiones, en ocasiones persiguiendo sus propios intereses a expensas del interés colectivo y en contravía con el principio de gestión democrática.

Otros investigadores, abordan el estudio de los valores (Novkovic, 2005), las competencias, el nivel de formación, el estilo de dirección, el liderazgo, y el control de la información de los cuadros directivos en las organizaciones cooperativas (Morales, 2004; Bataille y Huntzinger, 2004).

En suma, existe interés en la comprensión de los asuntos de la dirección y la estrategia en las empresas cooperativas, aunque en la práctica y en la teoría su comprensión resulte compleja, dado que la formación de la estrategia depende del presidente, pero también del Consejo de Administración y de las Asambleas Generales (Malo, 2001a).

De igual modo, algunas características estructurales y culturales de este tipo de organizaciones hacen más compleja la comprensión de las relaciones entre estrategia y dirigentes. Entre esas características se pueden mencionar: i) el principio cooperativo que exige la gestión democrática, resta preponderancia al dirigente y se la otorga al colectivo; ii) el tamaño de las CTA, predominantemente pequeño (entre 5 y 20 asociados) ha hecho que en algunas de ellas no se considere la figura directiva en cabeza de una persona, sino que sus funciones son asumidas por varios asociados (especialmente los que participan en el Consejo de Administración), es decir, no hay una clara distinción entre las funciones del gerente y del Consejo; iii) el bajo nivel de formación de los asociados y de quienes ejercen la función directiva en algunas CTA, genera cierto recelo y desconocimiento sobre el tema.

4.2. Cooperativismo de trabajo asociado y la estrategia como creación de ventaja competitiva

El entorno cambiante y cada vez más competitivo ha generado un mayor interés en los objetivos empresariales de las organizaciones cooperativas, por ende, una mayor preocupación por los asuntos estratégicos y el posicionamiento en el mercado. Se ha comprendido que las CTA son ante todo empresas con una finalidad social, que sólo pueden alcanzar si logran articular la dimensión económica –maximización del beneficio– con la dimensión social –satisfacción de las necesidades de sus miembros–. (Sanchis & Campos, 2007; Fairbain, 2004).

Así entonces, la reflexión estratégica sobre la creación de ventaja competitiva sostenible en las organizaciones cooperativas, al mismo tiempo que la introducción de herramientas de análisis estratégico, que les permita racionalizar y sistematizar su proceso de toma de decisiones, cobran interés (Sanchis & Campos, 2007).

Autores como Spear (2000) consideran que las características fundantes y estructurales de las empresas cooperativas, a saber: su carácter participativo, de autoayuda para la vinculación de los actores más débiles; su efectividad para responder a las fallas del mercado y la crisis del estado de bienestar, su estatus de confianza y su eficacia social (en cuanto a la delegación del poder y la construcción de lazos comunitarios), constituyen la ventaja cooperativa. Es decir, una imagen distintiva que las diferencia de las empresas capitalistas y que puede constituirse en una ventaja competitiva duradera (Sanchis & Campos, 2007, p.240).

Entonces, la ventaja competitiva en las cooperativas conduce a una mirada a los factores internos de la organización, más concretamente a la identificación y potenciación de sus recursos y capacidades, de acuerdo con la teoría *resourced based-view of the firm* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Desde este enfoque, Sanchis y Campos (2007) consideran que el proceso estratégico en las empresas cooperativas responde a un modelo de gestión de proximidad: proximidad de los empleados a la dirección y de la

organización a las necesidades de sus clientes (en el caso de las CTA, sus mismos asociados).

Según el modelo propuesto por los autores, se considera que el proceso de formación de la estrategia basado en la gestión participativa de los asociados, puede generar ventajas competitivas, por la mayor implicación y motivación de los asociados¹⁷. De igual forma, es importante equilibrar la búsqueda de eficacia y eficiencia organizacional, así como incorporar el uso de herramientas de análisis estratégico –como la matriz DAFO y el análisis VRIO– para soportar de manera más racional y menos intuitiva la toma de decisiones¹⁸.

En el artículo de Vargas (2004) se plantea la relación entre estructura de propiedad en las cooperativas y la obtención de ventajas competitivas a través del uso eficiente de tecnologías de la información, mediante las cuales se pueden minimizar los costos de transacción en las relaciones con los asociados (que a su vez, son clientes y proveedores) por las relaciones de confianza y lealtad sobre las cuales están fundadas.

Por su parte, Moyano, Puig y Bruque (2008) consideran que la participación de los asociados en los resultados de la cooperativa, así como la flexibilidad para atender los requerimientos de los clientes, constituyen recursos y capacidades internas, a su vez fuentes de ventaja competitiva y determinantes de la competitividad en las empresas cooperativas.

De igual modo, Bruque, Hernández, Vargas y Moyano (2002) argumentan que la estructura de propiedad (colectiva) de las cooperativas posibilita mayores niveles de lealtad y compromiso de los clientes-socios con la organización. Por esta razón, se observa que, en el sector farmacéutico español, las cooperativas suelen ser más competitivas en relación con las otras formas de organización empresarial. Por lo tanto, la lealtad y la

¹⁷ Aunque también, tal como lo afirman los autores, el proceso de toma de decisiones puede ralentizarse (Sanchis & Campos, 2007).

¹⁸ La matriz DAFO permite identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización, a través de la cual se obtiene una visión aproximada de la realidad de la organización (Sanchis & Campos, 2007, p.243). Y el análisis VRIO permite identificar las capacidades y recursos valiosos, raros, inimitables y organizados que posee la cooperativa.

confianza de los clientes socios pueden considerarse recursos intangibles, valiosos, escasos y difícilmente imitables por las demás empresas no cooperativas, y en consecuencia fuente de ventaja competitiva.

4.3. Cooperativismo de trabajo asociado y la estrategia como relación con el entorno

Tradicionalmente, la forma organizacional cooperativa se caracterizó por su ámbito geográfico de actuación reducido (principalmente local) y por la segmentación de sus clientes (sus mismos asociados). Generalmente, fue vista como una forma marginal de organización; en estas condiciones el entorno se consideraba neutro (Sanchis & Campos, 2007, p. 239). Sin embargo, con el incremento paulatino –en tamaño e importancia– del sector cooperativo, y las condiciones de competición exacerbada en los mercados, el estudio del entorno como un elemento clave en la definición de la estrategia y en la toma de decisiones es cada vez más importante.

Precisamente, condiciones del entorno, como el aumento del desempleo y la desigualdad social, la crisis del estado de bienestar y la imposibilidad de los estados de garantizar la protección social de todos los ciudadanos¹⁹ han originado, por un lado, un movimiento mundial de promoción del cooperativismo, respaldado por instituciones como la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y la Alianza Cooperativa Internacional²⁰. Y, de otro lado, un incremento creciente en la cantidad de organizaciones y de puestos de trabajo generados por las cooperativas.

¹⁹ Similares circunstancias del entorno, dieron origen al movimiento cooperativo en el siglo XIX, que se desarrolló inicialmente en Europa, inspirado por los planteamientos de algunos intelectuales de la época –*Saint-Simon* (1760-1825), Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), *Robert Owen* (1771-1858), Charles Fourier (1772-1837), Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), entre otros– que aspiraban una sociedad más justa, participativa e incluyente y con mayores condiciones de bienestar para los seres humanos.

²⁰ La *Declaración de Copenhague sobre Desarrollo Social* (1995), la *Resolución 56/114 de 2001* aprobada por la Asamblea General de la ONU, así como en la *Recomendación 193 de 2002* de la OIT, reconocen la importancia del cooperativismo como opción de desarrollo, generación de empleo e inclusión a la vida laboral de la población menos favorecida.

Entonces, las cooperativas han sido vistas como una solución estratégica para hacerle frente al desempleo, lograr la inclusión social de los grupos menos favorecidos y alcanzar niveles de desarrollo económico y social más equitativos. Es decir, el modelo cooperativo es considerado por algunos autores un modo alternativo de organización de la producción y el trabajo (Zabala, 2007).

Lo anterior describe un marco general, a partir del cual se ha comprendido el modelo de organización cooperativa como una opción estratégica frente a las incertidumbres del entorno global. Sin embargo, a nivel micro, de las cooperativas en concreto, existen algunos estudios que describen cómo el entorno ha incidido en la definición de las estrategias, así como también los recursos internos han sido aprovechados como salvaguarda del entorno. Entre ellos podemos mencionar las investigaciones de Ganitsky (2005) y Nuñez y Moyano (2004).

Al respecto, Ganitsky (2005) explica los procesos de desarrollo económico y social alcanzados por el municipio de San Alberto –área rural colombiana– tras la constitución de varias CTA que prestan sus servicios a la empresa Indupalma²¹. Dado que las condiciones económicas y de seguridad de este municipio –entorno local– eran precarias, las cooperativas y la empresa decidieron promover proyectos de educación formal, capacitación para el trabajo y recreación, con el propósito de mejorar la calidad de vida y el bienestar de la comunidad. Estas acciones eran indispensables para garantizar el funcionamiento de la empresa en esa localidad, donde la violencia y la pobreza amenazaban continuamente la viabilidad de las empresas.

Así entonces, las estrategias empresariales de Indupalma y las CTA enfatizaron en transformar el entorno para hacerlo favorable a los objetivos organizacionales, mediante la ejecución de proyectos sociales en procura de bienestar para los trabajadores y la comunidad.

²¹ Indupalma es una empresa colombiana dedicada al cultivo y procesamiento de la palma africana para la obtención de aceite. Fue constituida en 1961 y está ubicada en el municipio de San Alberto. Por varias décadas, los directivos y los trabajadores de la empresa fueron víctimas del conflicto armado colombiano.

Por su parte, Nuñez y Moyano (2004), luego de estudiar el comportamiento de una muestra de cooperativas productoras de aceite de oliva en España, durante el periodo 1944-1998, encuentran evidencias para argumentar que ante la incertidumbre del entorno, la estructura de propiedad en las organizaciones cooperativas constituyen una salvaguarda ambiental.

Estos autores se apoyan en la teoría de la dependencia de recursos (Peffer & Salancik, 1978), para explicar cómo a través de la estructura de propiedad, las cooperativas internalizan las relaciones con sus proveedores (que también tienen el estatus de socios), lo que les permite acceder al recurso crítico para su sobrevivencia: la semilla de la oliva. Existe además una particularidad en la competición de estas cooperativas: compiten por recursos pero a través de sus miembros, el objetivo estratégico es vincular el mayor número de socios para obtener la cantidad de recursos necesarios (Nuñez & Moyano, 2004).

En síntesis, podría decirse que, a nivel general las organizaciones cooperativas han sido vistas como una opción estratégica para hacer frente a las dificultades del entorno (desempleo, inequidad, etc.). A su vez, a nivel micro, dadas las condiciones de competición exacerbada y de internacionalización de los mercados, es necesaria la incorporación de los factores del entorno en la determinación de la estrategia.

4.4. Cooperativismo de trabajo asociado y la estrategia como expresión de la comunidad de personas

La concepción de la empresa como un sistema de cooperación (Selznick, 1957) es coherente con la identidad de las empresas cooperativas; en efecto, ellas son por definición asociaciones, constituidas por personas que voluntariamente se unen, bajo principios de libre participación democrática en igualdad de derechos y obligaciones, para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, a través de la producción de bienes y/o prestación de servicios. Es decir, éstas suponen un compromiso de cooperación entre personas que intentan satisfacer sus necesidades comunes; en ellas predomina el talento humano sobre el capital.

Ahora bien, cuando se aborda el estudio de la estrategia, se entiende que su definición es responsabilidad de la alta dirección de la empresa. En el caso de las CTA, la dirección está conformada mínimamente por la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración y por la persona que éstos elijan para desempeñar las funciones de presidente o director (aunque dicha figura probablemente no exista en las CTA pequeñas).

Debido a que estas organizaciones están regidas por el principio de la gestión democrática y participativa, los órganos de dirección son elegidos por el colectivo de asociados (Asamblea General). Así entonces, se supone –por lo menos en teoría aunque es necesario cotejarlo en la práctica– que la estrategia, en estas organizaciones, es el producto de los intereses compartidos por la comunidad. Desde esta perspectiva, las investigaciones enfatizan en comprender la aplicación y arraigo de los valores cooperativos en los individuos (asociados, directivos) y en la cultura organizacional.

Según lo expresa Romero (2000), el cumplimiento del ideal democrático en las CTA implica que la base de la autoridad de la organización descansa sobre el colectivo (los asociados). Entonces, el colectivo es el encargado de formular los problemas, propiciar la toma de decisiones y delegar la autoridad en los órganos encargados de la gestión (2000, p.300), es decir, en la Asamblea y el Consejo de Administración.

El estudio de Novkovic (2005) intenta comprender la aplicación de los principios y valores cooperativos en dichas organizaciones, a través de la percepción de los asociados y los miembros del Consejo de Administración. El autor concluye que la democracia es un valor *sine qua non*, que distingue a las cooperativas de otras formas de organización.

También es pertinente cuestionar los mecanismos de participación o los factores que podrían influir en ella. Al respecto, Romero (2006) argumenta que los niveles de participación en la gestión democrática pueden verse afectados por el nivel de capacitación e instrucción de los asociados, es decir, las personas con menores niveles de formación se automarginan de la participación. De ahí la importancia de promover programas de formación que contribuyan a compensar las carencias culturales de los asociados (Romero, 2006, p. 113).

Adicionalmente, si se tiene en cuenta que los recursos internos de las cooperativas –como su estructura de propiedad y el doble rol que ejercen sus asociados / trabajadores– están centrados sobre el talento humano, es importante asegurar la participación de la colectividad en las decisiones organizacionales y en la definición de la estrategia. En suma, esto contribuye al mejoramiento de la productividad y la eficiencia.

4.5. Cooperativismo de trabajo asociado y la estrategia como hilo conductor

Algunos investigadores de la estrategia en las organizaciones cooperativas han argumentado que la idiosincrasia de esta forma organizativa –estructura de propiedad colectiva, la gestión democrática y participativa y su doble dimensión económica y social– constituyen factores internos favorables para hacer frente al entorno competitivo.

Desde la perspectiva de la **estrategia como hilo conductor** se identifican algunos artículos centrados en el estudio de las cooperativas y asociaciones (Malo, 2001a, 2001b; Malo & Vézina, 2003); en estos trabajos se parte del enfoque de las configuraciones para explicar la complejidad de los procesos de dirección y gestión estratégica en las empresas cooperativas referidas, e indican que, de acuerdo con la fase de desarrollo de la cooperativa, se presentan diferentes modos de gestión, de gobierno y de estrategias que, en suma, constituyen una configuración.

Adicionalmente, por su carácter holístico, el artículo de Prévost (2003) puede considerarse inscrito en el enfoque configuracional. Este autor, siguiendo los planteamientos de Mintzberg, reconoce que la estrategia se construye a través de la dialéctica entre deliberación y emergencia, es expresión de la comunidad de intereses de sus miembros, y a su vez, se nutre e influye del entorno. Es decir, en la concepción de la estrategia intervienen factores internos y externos y la idiosincrasia propia de las organizaciones cooperativas. Además, el autor reconoce la necesidad de conciliar las técnicas de gestión modernas con los principios y la filosofía cooperativa (Prévost, 2003, p.124).

Para finalizar, en el cuadro 1 se presenta una síntesis de los artículos sobre cooperativismo de trabajo asociado y estrategia, y se identifica la perspectiva teórica y el alcance de los mismos.

Cuadro 1.
Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia,
perspectivas teóricas y alcance

Estrategia como...	Autor	Perspectiva teórica	Alcance	Síntesis
EXTENSIÓN DE LOS DIRIGENTES	Orellana (2002)	Teoría de la agencia	Estudio teórico	El análisis comparativo de los aspectos institucionales –decisiones, incentivos y discrecionalidad– entre las empresas capitalistas y las empresas de trabajo asociado (ETA) permite argumentar que existen diferencias en los problemas de agencia de unas y otras, con implicaciones en los mecanismos de control.
	Spear (2004)	Teoría del modelo fiduciario de gobierno (Kay & Silberston, 1995).	Estudio teórico	La baja participación de los asociados y las deficiencias de control otorgan mayor discrecionalidad y poder a los gerentes de las cooperativas en comparación con otras empresas. La formación de códigos de buen gobierno, la promoción de la participación democrática y las auditorías sociales son mecanismos que permiten contrarrestar tal situación.
	Novkovic (2005)	Principios y valores del cooperativismo	Estudio empírico, en 60 cooperativas canadienses y estadounidenses.	El principio de gestión democrática y la preocupación por internalizar las externalidades, equilibrando propósitos económicos y sociales, son las características más distintivas de las cooperativas en relación con otras formas organizacionales.
	Morales (2004)	La figura del directivo según Mintzberg (1997)	Revisión de trabajos empíricos sobre cooperativas españolas.	Presenta una síntesis de los hallazgos obtenidos en estudios empíricos sobre la dirección en empresas de trabajo asociado españolas.
	Bataille y Huntzinger (2004)	Teoría del blindaje de la dirección	Estudio de caso en diez cooperativas francesas	El modo de gobierno en las cooperativas está determinado por el perfil del directivo –tipificados según sus capacidades y origen institucional en: escaladores, helicoptados, paracaidistas– y el tamaño de la organización.

Continúa...

Estrategia como...	Autor	Perspectiva teórica	Alcance	Síntesis
CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA	Sanchis y Campos (2007)	Teoría de los recursos y capacidades de la firma	Estudio teórico	La reflexión estratégica, basada en la deducción, intuición y acción, es fundamental para la dirección en las empresas cooperativas; para este propósito es importante identificar los recursos y capacidades de la empresa y utilizar herramientas de análisis que contribuyan a la gestión.
	Spear (2000)	Teoría de la emergencia y de la falla de contrato.	Estudio teórico	La efectividad de las cooperativas para responder a las fallas del mercado y el Estado; el nivel de confianza, el carácter participativo, solidario y potenciador del talento humano y su eficiencia social, son las características constitutivas de la ventaja cooperativa.
	Moyano, Puig y Bruque (2008)	Teoría de los recursos y capacidades de la firma	Estudio empírico, a partir de una muestra de 49 directores de cooperativas o asociaciones cooperativas de la comunidad valenciana (España).	La competitividad en las empresas cooperativas está determinada por factores internos, tales como la orientación al cliente y la participación de los socios en los resultados de la organización, dada su estructura de propiedad.
	Bruque, Hernández, Vargas y Moyano (2002)	Teoría de los recursos y capacidades de la firma	Estudio empírico en 231 distribuidoras farmacéuticas españolas.	La estructura de propiedad (colectiva) de las cooperativas farmacéuticas españolas genera mayores niveles de lealtad y compromiso de los asociados; éstos constituyen recursos organizacionales y son fuentes de ventaja competitiva.
	Vargas (2004)	Costos de transacción.	Estudio teórico	Plantea la relación entre estructura de propiedad en las cooperativas y la obtención de ventajas competitivas a través del uso eficiente de tecnologías de la información, mediante las cuales se pueden minimizar los costos de transacción en las relaciones de los asociados/clientes/proveedores.

Continúa...

Estrategia como...	Autor	Perspectiva teórica	Alcance	Síntesis
RELACIÓN CON EL ENTORNO	Ganitsky (2005)	No explícita.	Estudio de caso	Las estrategias encaminadas a mejorar el bienestar, la calidad de vida y las oportunidades de las personas permiten transformar el entorno para hacerlo propicio a los fines empresariales.
	Nuñez y Moyano (2004)	Teoría de la dependencia de recursos	Estudio empírico en almazaras cooperativas españolas.	La estructura de propiedad de las cooperativas de producción actúa como salvaguarda ante las incertidumbres del entorno, y como mecanismo de obtención de los recursos fundamentales.
EXPRESIÓN DE LA COMUNIDAD DE PERSONAS	Romero (2000, 2006)	Estudio psicosocial para el análisis de la participación y la cultura organizacional.	Estudio empírico en 36 cooperativas andaluzas (España) de trabajo asociado.	Para la génesis, el desarrollo y el mantenimiento de una cultura organizacional democrática y participativa se requiere que los individuos cuenten con unos niveles de participación en el gobierno de sus cooperativas (Romero, 2000, p.314). El grado de preparación y capacitación de los asociados incide en su participación.
HILO CONDUCTOR	Malo (2001a, 2001b)	Configuraciones organizacionales (Mintzberg)	Estudio teórico	La especificidad de las cooperativas hace más complejo el proceso de decisión estratégica en el que participan los asociados, el consejo y la dirección. Las estrategias se construyen por la combinación de utopía, en tanto proyecto movilizador, y de ideología que posibilita la cohesión.
	Malo y Vézina (2003)	Configuraciones organizacionales (Mintzberg) y enfoque de recursos y competencias	Estudio teórico	La dinámica estratégica de las empresas colectivas de usuarios (entre ellas las cooperativas) varía de acuerdo con las fases de desarrollo de estas empresas: emergencia, crecimiento, retorno, reequilibrio. A cada una de éstas corresponde una configuración de gobierno, de gestión y de estrategia.
	Prévost (2003)	Escuelas de la estrategia (Mintzberg) y las modalidades de desarrollo y las estrategias cooperativas (Desforges)	Estudio teórico	En las cooperativas —en tanto, asociaciones democráticas con propósitos económicos y sociales, cuya gestión y control son potestad de sus asociados— la definición de la estrategia es un proceso complejo, tal complejidad se agudiza por la interrelación entre la organización y su entorno. Estas particularidades hacen necesario conciliar las técnicas de gestión modernas con los principios y filosofía cooperativa.

5. CONCLUSIONES

El modelo para la comprensión de los enfoques en estrategia, propuesto por Hafsi, Séguin y Toulouse (2000) es pertinente para mapear las principales tendencias y perspectivas adoptadas en el estudio de la estrategia en las cooperativas de trabajo asociado.

La revisión de literatura permite concluir que las características particulares de las cooperativas de trabajo asociado: su doble dimensión económica y social, el rol ambivalente de sus socios/trabajadores, la estructura de propiedad, su carácter de empresa democrática y participativa; constituyen recursos internos, valiosos, raros y difíciles de imitar que pueden llegar a ser fuente de ventajas competitivas. No obstante, el tamaño de la empresa, y el menor grado de interiorización de los principios cooperativos son factores que limitan sus potencialidades.

Por otro lado, la gestión democrática supone una mayor complejidad en los procesos de definición de la estrategia y de la gestión organizacional, razón por la cual existe interés en estudiar la función de dirección y de gobierno en las cooperativas, así como los mecanismos de control que garantizan que estos procesos sean participativos y democráticos.

La mayor parte de los textos revisados son de alcance teórico; se presenta un déficit en estudios empíricos que aborden la comprensión de los procesos de dirección y definición de la estrategia en las cooperativas de trabajo asociado. También, en la comprensión de las realidades particulares de estas organizaciones en el contexto latinoamericano, puesto que la mayor parte de la literatura encontrada hace referencia a organizaciones españolas y canadienses. Por esta razón, se considera importante formalizar una línea de investigación sobre cooperativismo de trabajo asociado y estrategia, con especial énfasis en el contexto colombiano y latinoamericano, para comprender de qué manera están siendo gestionadas estas organizaciones y las potencialidades y limitaciones que enfrentan en la concepción de sus estrategias.

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional –ACI– (1995). *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa*. Manchester – Reino Unido.
- Andrews, K. (1986). *El concepto de estrategia de la empresa*. Bogotá: Círculo de Lectores.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behaviour. *Strategic Management Journal*, 8, 501-515.
- Bataille-Chedotel, F. & Huntzinger, F. (2004). Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten french cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (1), 89-111.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5 (7), 25-39.
- Bruni, J. (2007). Las cooperativas: un mundo de luces y sombras. *Debates IESA*, 12 (1), 36-45.
- Bruque, S., Hernández, M., Vargas, A. & Moyano, J. (2002). ¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis del sector de la distribución farmacéutica. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 42, 131-157.
- Comité Ejecutivo de la Organización Internacional de Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios –CICOPA– (2005). *Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado*. Oslo. Disponible en <http://www.cicopa.coop/>, consultada el 8 de abril de 2009.
- Confederación de Cooperativas de Colombia –CONFECOOP– Sector Cooperativo Colombiano 2007. Un sector en movimiento. Confecoop. Disponible en <http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm>, consultado el 8 de abril de 2009.
- Coque, J. (2008). Puntos Fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO- Revista de Estudios Cooperativos*, 95, 65-93.
- De Vries, K. & Miller, D. (1985). *The neurotic organization*. San Francisco (USA): Jossey-Bass Publishers.
- Dimaggio, J.P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- Fairbairn, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. *Documentos – Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires*, 48, 1-35.
- Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52, 44-58.
- Ganitsky, J. (2005). Lecciones colombianas para afrontar con éxito los desafíos empresariales: Indupalma y las cooperativas de trabajo asociado (CTA). *Revista Empresa*, 11, 96-110.
- García, E. & Aranda, M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo. *Cayapa - Revista Venezolana de Economía Social*, Año 1, 2, 2001, 1-18.
- Garzón, C. (2009). *Notas del Seminario Teoría de la Estrategia*. Doctorado en Administración, Universidad EAFIT, Medellín.
- Ginsberg, A. & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational Strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 421-434.
- Gómez, L. (2004). Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Pensamiento & Gestión*, 17, 112-133.
- Hafsi, T. & Thomas, H. (2005). The field of strategy: in search of a walking stick. *European Management Journal*, 23 (5), 507-519.
- Hafsi T., Séguin, F. & Toulouse, J-M. (2000). *La stratégie des organisations: une synthèse*. 2^a. ed. Montreal: Editions Transcontinental.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantages. *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hedberg, B. & Jonsson, S. (1977). Strategy formulation as a discontinuous process. *International Studies of Management and Organizations*, 7, 88-109.
- Jacobsohn, G. (2004). La creación de nuevas firmas: aportes de la dirección estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 16, 135-157.
- Lawrence, P. & Lorsh, J. (1975). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor, p. 260
- Levin, A. & Verbeke, G. (2002). Estado de la investigación sobre cooperativas: trabajos sobre el cooperativismo argentino publicados en revistas especializadas. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 43, 23-39.

- Lozano, O. (2007 junio). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 81-93.
- Malo, M-C. (2001a). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1re partie: l'entrepreneur et son environnement. *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 281, 84-95.
- Malo, M-C (2001b). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2e partie: l'entreprise et ses orientation. *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 282, 84-94.
- Malo, M-C. & Vézina, M. (2003). Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers. *Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET0301*.
- Medina, F. (2007). *La estrategia en organizaciones solidarias*. Curso virtual disponible en: <http://www.unircoop.org>. Consultado el 10 de junio de 2009.
- Michelsen, J. (1994). The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65 (1), 13-34
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. (1987, july-august). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 66-75.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Montoya, I. & Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de Estrategia y Principales Escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 53, 84-93.
- Monzón, J. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 9-32.
- Morales, A. (2004). La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, . 99-122.
- Moyano, J., Puig, F. & Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 233-249.
- Novkovic, S. (2005). *Cooperative business: What is the role of cooperative principles values?* International Cooperative Alliance Research Conference.

- Nuñez-Nickel, M. & Moyano-Fuentes, J. (2004). Ownership structure of cooperatives as an environmental buffer. *Journal of Management Studies*, 41 (7), 1131-1152.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1995). *Declaración de Copenhague sobre Desarrollo Social*. Disponible en <http://www.un.org/documents/ga/conf166/aconf166-9sp.htm>. Consultada el 9 de abril de 2009.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2001). Resolución 56/114 de 2001 (A/RES/56/114). Disponible en: http://www.un.org/Depts/dhl/spanish/res-decls/res56_2s.htm. Consultada el 9 de abril de 2009.
- Orellana, W. (2002). El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica, desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismos de control y análisis de sus repercusiones organizativas. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 42, 49-80.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pinto, J.; Soto, N.; Gutiérrez, A. & Castillo, L. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios Gerenciales*, 88, 67-86.
- Pinto, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios gerenciales*, 23 (105), 13-38
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990, may-june). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Prévost, P. (2003). La formulation de stratégies Coopératives et le développement du Milieu. *Unircoop*, 1 (1), 112-125.
- Raufflet, E. & Barrera, E. (2008). Algunos aspectos sobre la responsabilidad social en América Latina: énfasis en la experiencia colombiana y brasileña. (En publicación).

- Romero, A. (2000). La democracia a examen: creencias, actitudes y valores en el cooperativismo de trabajo asociado de Andalucía. *Revista de Psicología Social*, 15 (3), 297-318.
- Romero, A. (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado Andaluz. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 97-127.
- Sanchis, J. & Campos, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 237-258.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. California (USA): University of California Press.
- Spear, R. (2000). The co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71 (4), 507-523.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (1), 33-59.
- Suárez, T. & Martín, M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la pyme. *Cuadernos de Administración (Bogotá)*, 21 (35), 229-248.
- Thompson, J. (1994). *Organizaciones en Acción*. Bogotá: McGraw-Hill, p. 204.
- Vargas, A. (2004). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49, 13-29.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zabala, H. (2007). Las cooperativas de trabajo asociado. En La fuerza de los argumentos. Programa de televisión producido por la Rectoría de la Universidad de Antioquia y el Instituto de Filosofía, transmitido por Teleantioquia el 30 de septiembre de 2007.