

## Factores determinantes de la capacitación en Cooperativas

### Determining factors of training in Cooperatives

### Fatores determinantes da formação em Cooperativas

Eylin Jorge Coto<sup>1</sup>; Angel Eustorgio Rivera<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional. México.

 <https://orcid.org/0000-0001-9109-1339>

 [eylinjorgec93@gmail.com](mailto:eylinjorgec93@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional. México.

 <https://orcid.org/0000-0001-5636-9825>

 [angeleust@gmail.com](mailto:angeleust@gmail.com)

**Recibido:** 12/12/2020

**Aprobado:** 29/04/2021

---

## RESUMEN

El estudio del comportamiento de las sociedades cooperativas ha despertado interés en investigadores de todas las latitudes, debido a que sitúan a las personas como actores claves del desarrollo colectivo. Al igual que otras organizaciones, las cooperativas se enfrentan a situaciones financieras, de gestión del talento humano, etc., que afectan su nivel de competencia respecto al mercado donde se sitúan. La Alianza Cooperativa Internacional establece la capacitación como el quinto principio cooperativo y la teoría refleja que este constituye un elemento clave en el desarrollo y supervivencia de las cooperativas. No obstante, la literatura sustenta que este fenómeno ha sido menos abordado en el contexto mexicano. Por ello, el objetivo de la presente investigación consistió en identificar los factores que repercuten en el proceso de capacitación en las cooperativas de la Ciudad de México. El estudio fue de corte cualitativo y utilizó a la

---

entrevista semiestructurada como principal instrumento de recopilación de información, así como la categorización teórica para definir los elementos resultantes. Los hallazgos de esta investigación permitieron la identificación de cinco factores que determinan la dinámica del proceso de formación: la intención de los socios de compartir conocimiento, la disponibilidad de tiempo, el nivel de madurez organizacional, la provisión de cursos especializados y la necesidad de equilibrar el conocimiento en las actividades de capacitación.

**Palabras clave:** factores; gestión del talento humano; principio cooperativo; proceso de capacitación; transferencia de conocimiento

---

## ABSTRACT

The study of the behavior of cooperative societies has aroused the interest of researchers from all latitudes, since they place people as key actors in collective development. Like other organizations, cooperatives face financial situations, human talent management, etc., which affect their level of competition with respect to the market in which they operate. The International Cooperative Alliance establishes training as the fifth cooperative principle and the theory reflects that this constitutes a key element in the development and survival of cooperatives. However, the literature supports that this phenomenon has been less addressed in the Mexican context. Therefore, the objective of this research was to identify the factors that affect the training process in cooperatives in Mexico City. The study was qualitative and used the semi-structured interview as the main instrument for gathering information, as well as theoretical categorization to define the resulting elements. The findings of this research allowed the identification of five factors that determine the dynamics of the formation process: the intention of the partners to share knowledge, the availability of time, the level of organizational maturity, the provision of specialized courses and the need to balance knowledge in training activities.

**Keywords:** factors; human talent management; cooperative principle; training process; knowledge transfer

---

---

## RESUMO

O estudo do comportamento das sociedades cooperativas despertou o interesse de investigadores de todas as latitudes porque colocam as pessoas como atores-chave no desenvolvimento coletivo. Tal como outras organizações, as cooperativas são confrontadas com situações financeiras, gestão de talentos humanos, entre outras, que afetam o seu nível de competência em relação ao mercado em que operam. A Aliança Cooperativa Internacional estabelece o desenvolvimento de capacidades como quinto princípio cooperativo e a teoria reflete que é um elemento chave para o desenvolvimento e sobrevivência das cooperativas. No entanto, a literatura apoia que este fenómeno tem sido menos abordado no contexto mexicano. Por conseguinte, o objetivo desta investigação era identificar os fatores que afetam o processo de formação em cooperativas na Cidade do México. O estudo foi qualitativo e utilizou a entrevista semiestruturada como principal instrumento de recolha de informação, bem como a categorização teórica para definir os elementos resultantes. Os resultados desta investigação permitiram a identificação de cinco fatores que determinam a dinâmica do processo de formação: a intenção dos parceiros de partilhar conhecimentos, a disponibilidade de tempo, o nível de maturidade organizacional, a oferta de cursos especializados e a necessidade de equilibrar os conhecimentos nas atividades de formação.

**Palavras-chave:** fatores; gestão de talentos humanos; princípio da cooperação; processo de formação; transferência de conhecimentos

---

## INTRODUCCIÓN

La Rochdale Equitable Pioneers Society representa un ícono para el movimiento cooperativista mundial (Martínez Charterina, 2015). Reconocida como el primer caso de éxito de este tipo de organización e influyente en el cambio del paradigma laboral debido a la visión de asociación basada en ayuda mutua y repartición equitativa y justa de las ganancias obtenidas.

Con el devenir histórico, se acrecienta la necesidad de formalizar y definir pautas en la gestión de este tipo de entidad económica y social; por ello, surge la Alianza Cooperativa Internacional. Dicha organización es un referente del cooperativismo a nivel internacional (Martínez Charterina, 2015). Sin embargo, los conceptos del cooperativismo han sido implementados en países de América Latina mediante mecanismos legislativos internos (Cracogna, 2009). En México, el primer articulador legal reconocido fue el Código de Comercio de 1890 evolucionando paulatinamente, hasta llegar a la vigente Ley General de Sociedades Cooperativas de 1994 (Izquierdo Muciño, 2009).

De acuerdo con el Artículo 2 de la Ley General de Sociedades Cooperativas de México, una sociedad cooperativa constituye "una forma de organización social integrada por personas físicas (...), con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios".

Otros elementos que caracterizan a las sociedades cooperativas son la igualdad de condiciones respecto a la toma de decisiones colectivas, la solidaridad y la democracia. Asimismo, dichas organizaciones tienden a organizarse en redes, creando un ambiente de ayuda mutua, lo cual suscita el desarrollo de las cooperativas con las que se relacionan y significa un impulso al movimiento cooperativo (Seguí Mas, 2011). Todo ello modelado por los principios: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Aunado a ello, este tipo de organizaciones promueven un mayor compromiso de los socios para con las actividades que realizan y para con el colectivo laboral, impactando positivamente en la consolidación de los valores organizacionales. Además, las cooperativas son generadoras de fuentes de empleo bajo el principio de la consecución de un trabajo más digno lo que permite beneficios equitativos para los socios.

No obstante, como toda organización, las cooperativas también deben enfrentar situaciones complejas para no perecer ante los mercados competitivos donde se ubican. Diversos autores (Ali et al., 2018; Izquierdo Muciño, 2009; Seguí Mas, 2011) han

identificado diferentes aspectos tangibles que influyen en el fracaso de las cooperativas; entre ellos: la formación de los socios, la descapitalización debido a la baja voluntaria de alguno de los socios, la gestión empresarial, la imposibilidad de valorar la rentabilidad, la falta de formación e información para distinguir entre actividades cooperatizadas (interno) y objeto social (externo) y la evidente falta de especialización, división y organización del trabajo.

La formación, uno de los elementos previamente mencionados, es considerada una de las actividades claves en la gestión del talento humano (Karim, 2019), siendo el capital humano todas las personas que cumplen funciones establecidas dentro de una organización. En consecuencia, su gestión adecuada está encaminada a desarrollar actividades que propicien el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas y que, a su vez, posibilite que dichas cualidades se conviertan en una fuente de ventaja competitiva sustentable para la organización. Por lo cual, Collins (2021) afirma que la gestión del talento humano ocupa un rol decisivo en el desempeño de las organizaciones.

En este sentido, la capacitación se identifica como un proceso que tiene por objetivo preparar, desarrollar, sensibilizar, entrenar y enseñar a todas las personas que lo necesiten para que se desempeñen en una determinada labor (Carreño Villavicencio et al., 2020). Por ello, va dirigida a mejorar las competencias de cada individuo, con el fin de lograr su máximo desempeño (Bell et al., 2017). Asimismo, la capacitación se considera una herramienta estratégica cuando se alinean los objetivos de la organización y las necesidades específicas de los colaboradores.

Por otra parte, el proceso de aprendizaje al interior de las diversas formas de organización está basado en los procesos de creación, transferencia y uso del conocimiento por parte de los colaboradores. En este sentido, Spraggon y Bodolica (2012) mencionan como formas de transferencia de conocimiento los programas de capacitación.

La transferencia de conocimiento entre los actores de un determinado contexto está influenciada por factores que habilitan e inhiben dicho proceso. De acuerdo con Vaghefi, Lapointe y Shahbaznezhad (2018), las barreras pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos. El primero, relacionado al conocimiento, está vinculado con la complejidad de

la información a transferir y el grado de entendimiento entre los participantes. El segundo, relacionado con el intercambio de conocimiento, donde influye el nivel de credibilidad y las habilidades de comunicación entre las partes involucradas. El tercero está vinculado al receptor y el emisor de conocimiento. En este caso, la falta de capacidad de absorción y la falta de motivación de los actores son elementos a considerar. Por último, relacionado a la organización aparecen elementos como la cultura y estructura organizacional. Por otro lado, entre los habilitadores de conocimiento se pueden mencionar los siguientes: las habilidades del emisor para transmitir el conocimiento, la motivación de los involucrados, la cercanía de las relaciones y una cultura organizacional de apoyo (Vaghefi et al., 2018).

En el contexto de las sociedades cooperativas, la capacitación y la transferencia de conocimiento son elementos fundamentales para desarrollar habilidades técnicas, así como el fomento del respeto a los principios, valores y la filosofía cooperativista en general. Además, la formación ha impulsado la mejora del rendimiento de este tipo de organizaciones mediante el incremento de las competencias y preparación de los socios (Anania & Rwekaza, 2018; Macías Ruano, 2015). Por ello, Kinyuira (2017) asevera que el quinto principio, educación, formación e información, constituye el más importante y básico del resto, debido a que lo considera fundamental para la continuidad del movimiento cooperativo.

De acuerdo con el Artículo 7 del Reglamento de la Alianza Cooperativa Internacional, uno de los principios que rigen el funcionamiento de las cooperativas consiste en proporcionar y fortalecer la educación, formación e información de los socios de la misma. Es por ello que la naturaleza y dinámica del proceso de capacitación es fundamental para analizar y evaluar el desempeño de estas unidades económicas y sociales (Sosa González et al., 2019). En este sentido, Rojas (2010) señala que la investigación acerca de la educación cooperativa en México presenta marcadas deficiencias; entre ellas, la escasez de estudios relacionados con dicha temática y la baja motivación por parte de las cooperativas para colaborar en las investigaciones. No obstante, las sociedades cooperativas cada vez cobran mayor importancia en el entorno laboral, económico y social, por lo cual Montañez (2017) reconoce el destacado papel que juegan las instituciones académicas en el desarrollo del movimiento cooperativo.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo fue identificar los factores que repercuten en el proceso de capacitación en las cooperativas de la Ciudad de México, con el fin de disminuir la brecha de información y conocimiento entre la teoría y la práctica en este campo de estudio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es cualitativa con un alcance exploratorio-descriptivo y tiene el objetivo de identificar los factores que influyen en el proceso de capacitación. Se utilizó la estrategia metodológica del estudio de caso múltiple (Yin, 2003). Se seleccionaron cinco cooperativas de la Ciudad de México, se siguió el muestreo no probabilístico por conveniencia (Tracy, 2013). Ello implicó la principal limitación del presente estudio, pues los casos se seleccionaron debido al acceso de la información y dado el acercamiento de los investigadores con dichos casos de estudio (Tracy, 2013).

Respetando la clasificación que ofrece la Ley General de Sociedades Cooperativas de las organizaciones seleccionadas, dos son productoras de bienes, dos son productoras de servicios y la última se clasifica como consumidora de bienes. Cuatro de las organizaciones son relativamente jóvenes con fecha de constitución entre los años 2016 y 2017. Solo una de ellas tiene mayor experiencia en el contexto cooperativo, refiriendo que su fecha de conformación fue en el año 2007. Estas características se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1** - Comparación de la naturaleza de las cinco cooperativas seleccionadas

<b>Código</b>	<b>Cooperativa 1</b>	<b>Cooperativa 2</b>	<b>Cooperativa 3</b>	<b>Cooperativa 4</b>	<b>Cooperativa 5</b>
<b>Clasificación</b>	Productores de servicios	Productores de bienes	Productores de bienes	Consumidores de bienes	Productores de servicios
<b>A qué se dedican</b>	Periodismo	Elaboración de chocolate artesanal. Promoción y difusión la	Transformación de los alimentos frescos en los deshidratados.	Consumo y distribución de productos agro ecológicos	Servicios profesionales integrales contables,

		cultura del cacao.		cosechados por pequeños productores.	arquitectónicos y legales.
<b>Año de fundación</b>	2016	2017	2007	2017	2017
<b>Cantidad de socios</b>	5 socios y colaboradores	5 socios	5 socios	5 socios y 1 colaborador	5 socios y colaboradores

Fuente: Elaboración propia

La técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista semiestructurada, la cual permitió obtener y analizar las opiniones y perspectivas de los socios de las cooperativas participantes en el estudio (Tracy, 2013). Las entrevistas fueron realizadas en el domicilio de cada una de las cooperativas, durante los meses de diciembre de 2019 y enero de 2020; las mismas tuvieron en promedio una duración de 45 min. por cada participante en el estudio. Antes de la realización de cada una de las entrevistas, se les solicitó permiso a los participantes para poderlos grabar y se les indicó que, en caso de que no quisieran responder alguna pregunta, lo hicieran saber en el momento para continuar con los cuestionamientos restantes. Todos los entrevistados mostraron una enorme disposición durante las entrevistas e incluso comentaron que, si se requería información adicional, se les volviera a contactar.

Respetando la petición de las cooperativas y siguiendo el principio de anonimato (Abad Miguélez, 2016) que permite salvaguardar la identidad de los participantes que contribuyen al estudio, no se mencionan los nombres de las organizaciones participantes. Por este motivo, se codificaron las organizaciones de la siguiente forma: Cooperativa 1, Cooperativa 2, Cooperativa 3, Cooperativa 4 y Cooperativa 5.

Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas cabalmente. Se utilizó el procesador de texto *Word* para la transcripción y organización de la evidencia recabada y se generó un documento por cada cooperativa entrevistada. En cada documento, las líneas fueron numeradas de manera continua, con el fin de precisar la localización de la información. En consecuencia, se siguió el formato de Cooperativa 1, L01-L10, lo cual implica que la información es brindada por la Cooperativa 1 y se encuentra entre las líneas 1 y 10. El

contenido de las entrevistas fue analizado y se realizó una categorización teórica de los elementos encontrados en ellas (Tracy, 2013).

Debido a que las organizaciones participantes dieron el consentimiento para utilizar toda la información obtenida en las entrevistas, los datos que se muestran en esta investigación son los recabados de manera directa de los cooperativistas.

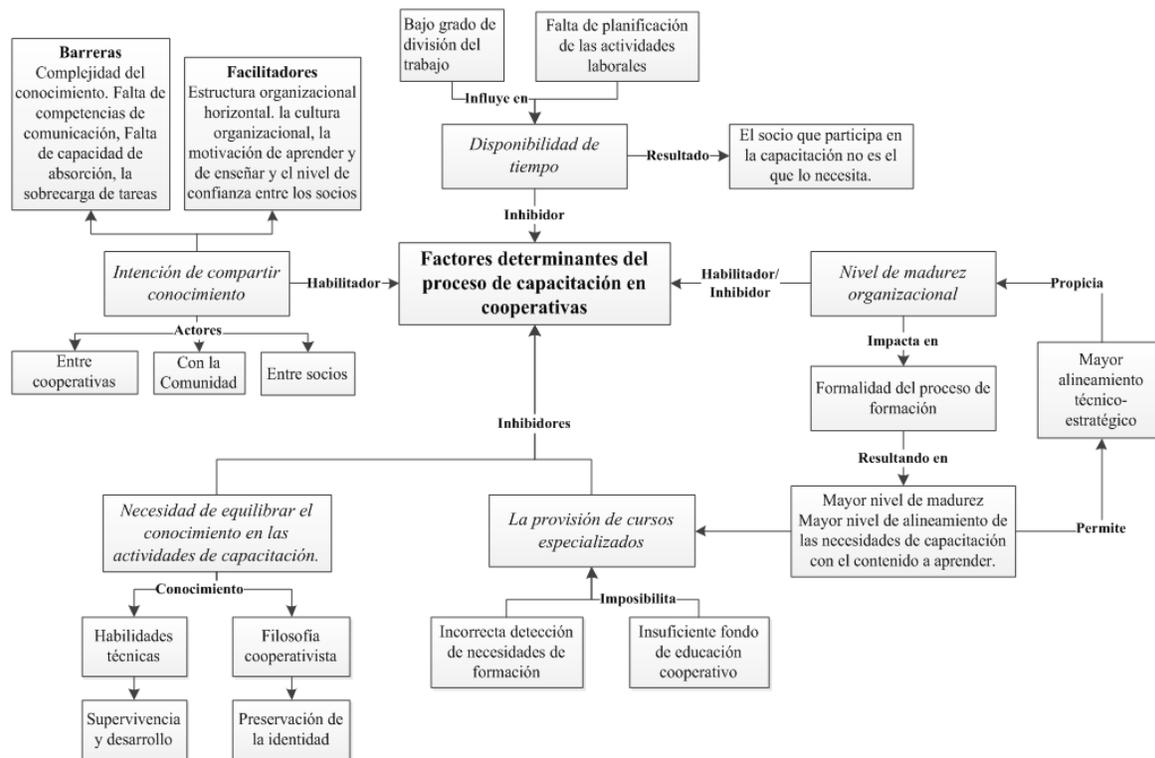
## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Si bien la literatura con respecto al proceso de capacitación en las cooperativas y la determinación de factores que inhiben y habilitan dicho proceso es limitada, existen algunos estudios (Anania & Rwekaza, 2018) que coinciden en la importancia de las actividades de formación y la definición de elementos que obstaculizan el desarrollo de las mismas.

En tal sentido, los hallazgos de esta investigación se presentaron considerando como prioridad la identificación de los factores que influyen en el resultado del proceso de formación en las cooperativas: (1) intención de los socios de compartir conocimiento, (2) disponibilidad de tiempo, (3) nivel de madurez organizacional, (4) la provisión de cursos especializados y (5) necesidad de equilibrar el conocimiento en las actividades de capacitación. Asimismo, con el apoyo de la figura 1 se visualiza la relación entre los factores identificados.

### **Factores determinantes en la capacitación de las cooperativas**

En la información recabada, se destacan cinco elementos que influyen en los resultados del proceso de formación en las cooperativas. Estos factores se listan en la tabla 2, donde se detallan sus conceptos y se clasifican en elementos habilitadores o inhibidores del proceso de capacitación.



**Fig. 1** - Influencia de los factores en el proceso de capacitación en cooperativas

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2** - Factores identificados, concepto y clasificación

Factor	Concepto	Clasificación
Intención de los socios de compartir conocimiento	Este elemento se define como la voluntad de los cooperativistas de compartir conocimiento, dentro y fuera de la organización, con el objetivo de promover el aprendizaje continuo.	Habilitador
Disponibilidad de tiempo	El bajo grado de división y organización del trabajo representa una limitante en la disponibilidad de tiempo de los socios, lo que restringe la participación de estos en acciones de capacitación.	Inhibidor

Nivel de madurez organizacional	Este factor explica una relación bidimensional de causa-efecto. La primera dualidad está representada por la influencia de la madurez de los socios y de la cooperativa en la formalidad de la gestión de la capacitación. Así mismo, la capacitación es un aspecto que propicia el alineamiento técnico-estratégico de la organización.	Inhibidor/ Habilitador
La provisión de cursos especializados	Se refiere a la posibilidad de las cooperativas, de participar en cursos con mayor grado de especialización, en relación con el reducido fondo de educación cooperativo que poseen.	Inhibidor
Necesidad de equilibrar el conocimiento en las actividades de capacitación.	Dicho elemento hace referencia a la falta de provisión de capacitación que complemente la filosofía cooperativista con los conocimientos técnico-administrativos.	Inhibidor

Fuente: Elaboración propia

### **Intención de los socios de compartir conocimiento**

El conocimiento puede ser creado, formalizado y compartido al interior de las organizaciones y entre ellas, lo cual se comprueba en la presente investigación, donde las cooperativas participantes expresaron que la transferencia de conocimiento sucede como un proceso espontáneo y continuo: "...todo el tiempo estamos transfiriendo el conocimiento de unos a otros..." (Cooperativa 1, L286). No obstante, es de destacar que, aun cuando las organizaciones entrevistadas comparten la misma naturaleza, la dinámica respecto a la transferencia varía entre ellas.

Por otra parte, se identificaron tres parejas de actores principales en el proceso de transferencia: los socios que pertenecen a una misma cooperativa, los socios de diferentes organizaciones y las cooperativas con la sociedad. En el primer caso, se comparte información provechosa para el desarrollo de la cooperativa entre agentes que

pertenecen al mismo contexto. No obstante, la naturaleza del conocimiento puede variar. Un ejemplo de ello se constató en el comportamiento de la Cooperativa 5, la cual asegura que los socios no comparten conocimiento relacionado con su perfil profesional debido a la diferencia de labores que realizan (contadores, abogados, auditores y arquitectos).

La segunda clasificación se refiere a la dinámica de transferencia que involucra a actores pertenecientes a diferentes entornos. La misma consiste en compartir conocimiento relevante entre los cooperativistas, estando en mutuo acuerdo las organizaciones implicadas.

Por último, respecto a la interacción de las cooperativas con la sociedad, se evidenció el ejemplo de la cuarta organización entrevistada. En este caso, la filosofía de trabajo que comparten, "el buen vivir", se promueve tanto entre los participantes de la organización como en la comunidad donde esta se desenvuelve. De esta forma, brindan conocimiento acerca de los aspectos positivos de una alimentación saludable: "...en el área de venta opera un compañero que nos explica todo lo del producto, como son productos naturales, debemos exponer las bondades de cada uno a la comunidad" (Cooperativa 4, L166-L168).

De manera general, los entrevistados aseguran que el intercambio de conocimiento se considera un elemento influyente en su desarrollo. Algunos de los beneficios citados son la identificación de proyectos de interés para la organización, el desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos y actitudes; el fomento de la cultura basada en el compañerismo entre los participantes, la alineación de los intereses organizacionales y personales y el desarrollo de una filosofía de trabajo sustentada en los principios del cooperativismo.

En este sentido, García, García y Figueras (2018) reafirman que la transferencia de conocimiento al interior de las sociedades cooperativas y con otros actores con los que se relacionan es una característica inherente en la actuación de dichas organizaciones. Ello se debe a la influencia del principio de ayuda mutua, de solidaridad y a su naturaleza grupal. Por ende, la transferencia de conocimiento no solo constituye un factor en el que las cooperativas pueden auxiliarse para así definir y desarrollar un camino a la mejora

continúa, sino que, además, influye en el fortalecimiento y respeto de la filosofía cooperativista, con el fin de dar continuidad al movimiento internacional.

Por otra parte, García, García y Figueras (2018) destacan que compartir conocimiento promueve y consolida el aprendizaje de los principios cooperativos. Sin embargo, estos autores no consideran la intención, motivación y habilidades de los socios para transmitir y recibir dicho conocimiento como elementos determinantes en el resultado del proceso de formación.

En consecuencia, la transferencia de conocimiento se considera un factor positivo para el aprendizaje y, específicamente, para los procesos de capacitación en las sociedades cooperativas. No obstante, el proceso de transferencia está influenciado por elementos positivos y negativos, los cuales han sido descritos en el análisis teórico del presente estudio como habilitadores e inhibidores.

En este sentido, se identifican como facilitadores: la horizontalidad de la estructura organizacional de las cooperativas, la cultura, la motivación de aprender y de enseñar y el nivel de confianza entre los socios. Asimismo, se determinan elementos que disminuyen la efectividad de la transferencia; entre ellos: el nivel de complejidad del conocimiento tácito de los socios, la falta de competencias de comunicación, la falta de capacidad de absorción, la sobrecarga de tareas de las personas involucradas y las dificultades en la codificación del conocimiento tácito.

### **Disponibilidad de tiempo**

La literatura expone que la disponibilidad de tiempo constituye uno de los elementos que limita la provisión de la capacitación en las cooperativas (Anania & Rwekaza, 2018). El mismo criterio se puede homologar en el presente estudio. No obstante, existen otros motivos por lo cual los cooperativistas no participan en las acciones de formación que necesitan; entre ellos, el nivel mínimo de división del trabajo que caracteriza el comportamiento de estas organizaciones (Seguí Mas, 2011).

En este sentido, los entrevistados confirman que dicha situación propicia su participación en más de un proceso, con el fin de cubrir las necesidades de la entidad económica, lo que ocasiona un aumento del nivel de trabajo individual: "(...) las actividades rebasan a

las personas; por ello, muchas veces una persona tiene que realizar más de una función. Una persona está en dos o tres áreas" (Cooperativa 4, L92-L95).

Por otra parte, la falta de mención y evidencia de que estas organizaciones gestionen su tiempo de trabajo con apoyo de agendas o planes entorpece la posibilidad de vislumbrar qué parte de la jornada laboral es posible dedicarla a participar en los procesos de capacitación pertinentes. Es así que, los cooperativistas aluden la falta de disponibilidad de tiempo como un causante de sus inasistencias a actividades de formación. Sin embargo, dicha actuación pudiera mejorarse con la organización y definición de los tiempos y de las tareas a realizar por cada participante, sin perder de vista la importancia del trabajo colectivo y los principios de ayuda mutua entre los socios.

No obstante, la inexistencia de planes de trabajo propicia la imprecisión del recurso tiempo por parte de los socios; la disponibilidad de tiempo en sí misma también afecta negativamente al proceso de formación.

Las situaciones previamente descritas traen como consecuencia la práctica actual: el socio que participa en actividades de capacitación no es la persona que en realidad necesita desarrollar competencias concernientes a sus actividades laborales, sino aquel que se considere tener mayor disponibilidad de tiempo para participar. De esta manera, se constató en la evidencia recabada: "(...) a una de las compañeras de la cooperativa le llega la invitación y decidimos quién tiene tiempo de ir" (Cooperativa 1, L229-L230). Siendo así, que este factor repercute en la discrepancia entre los participantes, en las acciones de capacitación y los cooperativistas que sí necesitan desarrollar competencias para poder ofrecer mejores resultados al colectivo laboral.

Asimismo, las cooperativas se identifican de igual forma por la escasez de recursos financieros. Si a ello se suma este comportamiento errado: pagar capacitaciones para personas que no lo necesitan. Ello provoca un derroche de este limitado recurso y la capacitación pierde su carácter de inversión, dada la baja probabilidad de obtener beneficios. Constituye este un ejemplo de cómo las cooperativas atentan contra su supervivencia.

## Nivel de madurez organizacional

Al analizar la evolución organizacional de los 5 casos de estudio, se puede constatar que han sufrido un proceso de reconstrucción constante. Este proceso de transición, en el que se ven inmersos los socios, va desde su participación en un primer momento, en un colectivo laboral, donde las reglas y tareas de cada persona quedaban bien establecidas, a tener que crear desde cero un sistema de trabajo basado en el Cooperativismo. En consecuencia, será necesario desarraigar los paradigmas relacionados con la lógica del funcionamiento de una empresa capitalista para incluir elementos de economía social y solidaria.

En esta nueva organización que comienzan a crear, todos los socios tienen el mismo derecho de decisión y de influencia. Se convierte en un reto congeniar sus expectativas personales acerca de la filosofía cooperativista, con el objetivo de primer orden, el cual implica que la entidad económica sea lo suficientemente rentable para no perecer.

Además de todos los cambios complejos mencionados anteriormente, se observó que las personas que se unen en este tipo de organización, en ocasiones, no son expertas en disciplinas administrativas y se ven obligadas a aprender por el bien común: "yo llevo las finanzas de la cooperativa, pero yo necesito un curso de contabilidad" (Cooperativa 2, L153-L155). Un ejemplo de ello lo constituye el caso de la Cooperativa 2, donde la compañera que está a cargo del trabajo contable-financiero de la organización tiene como formación básica una Licenciatura en Psicología.

Bajo estas condiciones, es evidente que aparece un sinfín de inquietudes, las cuales provocan que los socios tengan dudas y, en ocasiones, hasta desconciertos. Es entonces que, mediante un proceso de ensayo y error, comienzan a madurar sus conceptos, a estructurarse y definirse como organización, a establecer objetivos, a identificar su visión y a definir áreas de oportunidad de forma concreta.

En esas primeras etapas de desarrollo organizacional, los cooperativistas reconocen en la capacitación una herramienta necesaria para lograr un mejor desempeño: "(...) la capacitación nos ha dado más orden y disciplina" (Cooperativa 4, L198). No obstante, se encuentran varados en un punto donde consideran que todo lo que puedan aprender

va a tener un impacto positivo, sin reflexionar qué elementos realmente necesitan desarrollar.

En la medida que se consolida la organización, los socios desarrollan una mayor capacidad para reconocer que no cualquier tipo de formación implica un beneficio. Han forjado criterios sólidos que les permiten discernir en qué actividades es conveniente participar y cuál es mejor evitar: "poco a poco te vas dando cuenta qué necesitas y qué no necesitas" (Cooperativa 3, L292).

En las próximas etapas de desarrollo, siguen surgiendo incertidumbres, no obstante, las cooperativas han alcanzado un mayor nivel de madurez empresarial que deriva en mayor estabilidad y mejor estructuración de sus procesos internos. "A la cooperativa, le ha dado más estructura (refiriéndose a la capacitación), porque antes se trabajaba en el caos. Ni siquiera un plan de trabajo. El 2019 fue el año en que ya se hizo una planificación anual en forma, con objetivos" (Cooperativa 2, L179-L181). Este comportamiento les permite tomar decisiones más certeras, entre lo cual se incluye el proceso de capacitación. Por ello, la formación pasa de ser un elemento solucionador de urgencias a un proceso estratégico que permite detectar proyectos y nuevas ideas que tendrán repercusión en el mediano y largo plazo.

Por su parte, Sosa et al. (2019) destaca a la capacitación como un elemento fundamental en los emprendimientos sociales en México y en la supervivencia de las cooperativas en los mercados donde estas se sitúan. En concordancia, en el marco de la presente investigación, se constató el reconocimiento, por parte de los socios, de los incontables beneficios que devienen de la formación. No obstante, el carácter formal de la capacitación como garantía de calidad de los resultados deseados no fue una temática abordada por Sosa et al. (2019); tampoco así, la influencia del desarrollo organizacional en el proceso de formación.

En este sentido, Anania y Rwekaza (2018) explican que la formalidad con que se lleva a cabo la actividad de detección de necesidades de aprendizaje afecta el rendimiento del proceso de formación. Más, el desarrollo formal de la capacitación no implica solamente la detección de necesidades de aprendizaje. Además, se deben considerar actividades como la planificación, la ejecución y evaluación de los resultados (Karim, 2019).

Al respecto, en las entidades entrevistadas, el desarrollo de la formación depende de las habilidades de los cooperativistas para enfrentar dicha actividad, por lo cual, la informalidad en la capacitación fue una característica presente en todas las organizaciones. Asimismo, la libertad conferida para manejar el proceso de capacitación se considera contraproducente debido a que la formación debe apuntar a un objetivo claro que permita tangibilizar los resultados, tanto para el desarrollo profesional de los socios, como para la mejora colectiva como entidad económica y social.

Por último, en la presente investigación no solo se contempla la influencia de la capacitación en el desarrollo de las organizaciones, sino, además, cómo la madurez que alcanzan las cooperativas permite una toma de decisiones más experta respecto a los procesos de formación. Por lo mismo, la capacitación tiene influencia sobre el desarrollo organizacional y la estructuración de sus procesos internos. En concordancia, la maduración de la cooperativa en su amplio sentido repercute en la formalidad y la disminución de los errores a lo largo del proceso de formación.

### **Provisión de cursos especializados**

La provisión de cursos especializados está influida por dos elementos principales: la incorrecta detección de necesidades de formación y la insuficiencia de recursos financieros en las cooperativas. El primero de ellos, a su vez, se relaciona con la informalidad del proceso de capacitación. Este comportamiento induce a la desalineación entre las necesidades manifiestas y el contenido y grado de especialización de la capacitación, lo cual provoca la disminución de los beneficios que se le atribuyen a la formación.

No obstante, en la medida que las cooperativas van alcanzando mayor grado de madurez, estabilidad y sustentabilidad, van definiendo con mayor precisión los elementos a desarrollar, con el fin de continuar mejorando sus indicadores económicos. En el área de la capacitación, esto se traduce en la utilización y estructuración de planes de formación, lo cual proporciona a dicho proceso mayor nivel de organización y formalidad.

Es por ello que las capacitaciones, en las que inicialmente participaban, ya no son suficientes para dar seguimiento al proceso de maduración y crecimiento organizacional:

"(...) nosotros necesitamos capacitaciones un poco más avanzadas" (Cooperativa 3, L268). En este punto, las cooperativas requieren actividades de formación con un grado más elevado de especialización que garantice los resultados esperados. Sin embargo, para acceder a capacitaciones especializadas, deben disponer de un fondo de educación cooperativo que sustente dichas necesidades de formación, dado que existe baja probabilidad para poder participar en este tipo de cursos de manera gratuita: "capitaciones gratuitas que podamos recibir, sí, pero no cumplen con nuestras expectativas" (Cooperativa 5, L98-L101).

En este sentido, Anania y Rwekaza (2018) exponen que la escasez de recursos monetarios representa una limitante para la provisión de capacitación de manera general. No obstante, la diferencia de los resultados de la presente investigación, respecto al estudio previamente citado, consiste en que los cooperativistas señalan que sí les es posible acceder a capacitaciones gratuitas provenientes de Universidades e Instituciones de Gobierno. Sin embargo, en muchas ocasiones, dichas actividades no suplen las necesidades de aprendizaje en temas especializados que les permitan continuar elevando la curva de desarrollo de sus organizaciones.

En consecuencia, es una realidad que las cooperativas se caracterizan por la escasez de recursos financieros, lo cual limita el acceso a métodos de formación de mayor grado de especialización. Es por ello que estas organizaciones deben destinar su presupuesto a actividades de formación que minimicen las falencias de la unidad económica y garanticen su permanencia en el mercado donde se sitúan.

### **Necesidad de equilibrar el conocimiento en las actividades de capacitación**

En la teoría se evidenció, respecto al proceso de formación, la necesidad e importancia de armonizar el desarrollo de habilidades, adquisición de nuevos conocimientos y el cambio de actitudes con la filosofía cooperativista (García Pedraza et al., 2018; Kinyuira, 2017). No obstante, la definición de este factor surge de las mencionadas carencias de provisión de capacitación que se caracterizan por equilibrar las habilidades técnicas, como: *marketing*, finanzas, contabilidad, entre otras, con la filosofía base de este tipo de organización. Por lo cual, los entrevistados aseveran la dificultad que conlleva participar en cursos especializados que vinculen equitativamente ambas ideas.

"Las capacitaciones que tomamos, que sí nos han servido, no tienen el enfoque de la economía social y solidaria (...) Y, por otro lado, las capacitaciones que hemos tomado de economía social y solidaria de cooperativismo, no le dan peso a la parte económica. Entonces, ese es el equilibrio que a nosotros nos ha costado integrar". (Cooperativa 2, L196-L224)

Las organizaciones entrevistadas muestran su interés por definir y preservar su identidad con el apoyo de pláticas y mediante la participación en eventos que promuevan la filosofía cooperativista. Ideas apoyadas por las de Gaminde y Martínez (2019), que afirman la necesidad de mantener la educación cooperativa basada en los principios y valores que fomenta el movimiento cooperativista internacional como garantía para la continuidad del mismo.

Sin embargo, en ocasiones este tipo de capacitación se desentiende de las actividades administrativas básicas, que constituyen un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Asimismo, olvidan la importancia de indicadores como la rentabilidad, que constituye garantías de permanencia de la entidad económica en el mercado donde compete. En concordancia, los entrevistados mencionan que algunas cooperativas optan por una perspectiva basada netamente en la economía social: "(...) observamos que a muchos compañeros cooperativistas les causa como una especie de comezón que las cooperativas se traten como empresas y que ellos se relacionen en asuntos empresariales" (Cooperativa 1, L221-L224). Sin embargo, Sosa et al. (2019) han comprobado que la falta de formación en aspectos económico-financieros, estratégicos y de gestión en las sociedades cooperativas, son causas de mortalidad de dichas organizaciones.

Es evidente el conflicto que puede acarrear escoger un curso o taller donde no conviven los pilares básicos de las cooperativas: los temas administrativos empresariales y los conocimientos acerca de las filosofías cooperativistas. Pero, de obviar esta dualidad, se pone en peligro la supervivencia y/o la esencia de este tipo de organización.

Los resultados que se presentan tienen su limitación principal en el tamaño de la muestra seleccionada. Por ello, la presente investigación se considera un primer intento por guiar

a las cooperativas en el camino de las buenas prácticas de la administración de la capacitación. Esto debido a que, en las cooperativas entrevistadas, este proceso dista de considerarse formal, lo cual, en gran medida, se debe a las escasas habilidades y conocimientos que poseen los socios para desarrollar dicha actividad.

En consecuencia, surge la necesidad de comprender e identificar factores que influyen en el resultado del proceso de formación. Asimismo, reconocer las estrategias que incrementan la influencia positiva de los habilitadores y limitan los efectos de los elementos inhibidores, con el fin de propiciar el crecimiento de las sociedades cooperativas.

En este sentido, elementos como la intención de los socios de compartir conocimiento, tanto al interior de su organización como entre cooperativas, resulta un aspecto positivo que favorece el desarrollo de las entidades económicas y sociales. Por ende, dicho factor es catalogado como un habilitador del proceso de formación. Sin embargo, es necesario considerar que dentro del propio proceso de transferencia existen barreras y facilitadores. Por lo cual, resulta de interés identificar y gestionar ambas categorías para contrarrestar los efectos provenientes de los inhibidores con el apoyo de los habilitadores identificados.

En segunda instancia, la disponibilidad de tiempo y la provisión de cursos especializados han sido reconocidas como inhibidores del proceso de capacitación. No obstante, la influencia negativa de ambos elementos puede ser disminuida mediante una mejor organización y planificación de los procesos internos en las cooperativas. Entre ellos, se puede citar: la planificación del presupuesto para la capacitación y una consciente detección de necesidades de aprendizaje.

Otro de los factores, el nivel de madurez organizacional, explica cómo el desarrollo alcanzado por la cooperativa influye en las decisiones y resultados del proceso de formación. En la medida que los cooperativistas desarrollen sus habilidades laborales y la organización se consolide, la capacitación irá tomando un carácter más formal. Por lo cual, este elemento puede concebirse como un habilitador o inhibidor del proceso de capacitación, en dependencia del impacto positivo o negativo que este ejerza.

El último factor identificado resalta la necesidad de equilibrar los conocimientos técnico-administrativos con la filosofía cooperativista, en el contenido que se imparte en las capacitaciones. Una de las recomendaciones derivadas de este punto consiste en apoyarse en las organizaciones de Gobierno y Universidades con el fin de crear, difundir y fomentar actividades de formación donde se incluyan y sopesen ambos contenidos.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por su apoyo económico y a las organizaciones que se brindaron a participar como fuentes de información primaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad Miguélez, B. (2016). Investigación social cualitativa y dilemas éticos: De la ética vacía a la ética situada. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (34), 101-120. <https://doi.org/10.5944/empiria.34.2016.16524>

Ali, M. J., Wenguang, G., & Jinhua, C. (2018). Comparative Analysis of Factors Affecting Farmers Cooperatives Development. Case Studies of Zanzibar-Tanzania and Baoding City of China. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(2), 1-12. <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2018/07/IJAMR180701.pdf>

Anania, P., & Rwekaza, G. (2018). Co-operative education and training as a means to improve performance in co-operative societies. *Sumerianz Journal of Social Science*, 1(2), 39-50. [https://www.sumerianz.com/pdf-files/sjss1\(2\)39-50.pdf](https://www.sumerianz.com/pdf-files/sjss1(2)39-50.pdf)

Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000142>

- Carreño Villavicencio, D. V., Molina Quiroz, C. A., Granda García, M. I., & Mero Rosado, V. F. (2020). Gestión del talento humano en cooperativas de emprendimiento rural. *CIENCIAMATRIA*, 6(10), 585-597. <https://doi.org/10.35381/c.m.v6i10.234>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Cracogna, D. (2009). *La legislación cooperativa en México, Centroamérica y el Caribe*. Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. <https://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/2079>
- Gaminde Egia, E., & Martínez Etxeberria, G. (2019). Training of cooperative values as a decisive element in new jobs to be created by 21st century cooperatives. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (54), 97-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7003349>
- García Pedraza, L., García Ruiz, J. G., & Figueras Matos, D. (2018). Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 142-160. <https://doi.org/10.5209/REVE.62881>
- Izquierdo Muciño, M. E. (2009). Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (43), 93-123. <https://doi.org/10.18543/baidc-43-2009pp93-123>
- Karim, R. A. (2019). Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v2i1.497>
- Kinyuira, D. K. (2017). *Assessing the impact of Co-operative education/training on co-operatives performance*. 5(1), 23-41. <http://jspm.firstpromethean.com/documents/5-1-23-41.pdf>

- Macías Ruano, A. J. (2015). El quinto principio internacional cooperativo: Educación, formación e información. Proyección legislativa en España. *CIRIEC - España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, (27), 243-284.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5382997>
- Martínez Charterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 34-49.  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.v117.48144](https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.v117.48144)
- Montañez Moya, G. S. (2017). El papel de la Universidad en el emprendimiento de organizaciones solidarias cooperativas. *Cooperativismo & Desarrollo*, 25(111), 23-32. <https://doi.org/10.16925/co.v25i111.1770>
- Rojas Herrera, M. E. (2010). Metodología para la educación cooperativa en México. Estado del conocimiento. *Textual. Análisis del medio rural latinoamericano*, 55(enero-junio), 83-106.
- Seguí Mas, E. (2011). *Factores determinantes en la predicción del fracaso empresarial en cooperativas: Un análisis Delphi*. Centro de Investigación en Gestión de Empresas Universitat Politècnica de València.  
[http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaeaca/cd/169i.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeaca/cd/169i.pdf)
- Sosa González, J. L. S., Gómez Abad, P., Carmona Silva, J. L., & Medel Sánchez, J. M. (2019). Una aproximación empírica a la viabilidad de los emprendimientos sociales en México: El ciclo de vida de las cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 131, 151-178.  
<https://doi.org/10.5209/REVE.63564>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2012). A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes. *Journal of Business Research*, 65(9), 1273-1282.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.043>

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. John Wiley & Sons.

[https://books.google.de/books/about/Qualitative\\_Research\\_Methods.html](https://books.google.de/books/about/Qualitative_Research_Methods.html)

Vaghefi, I., Lapointe, L., & Shahbaznezhad, H. (2018). A multilevel process view of organizational knowledge transfer: Enablers versus barriers. *Journal of Management Analytics*, 5(1), 1-17.

<https://doi.org/10.1080/23270012.2018.1424572>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

<https://www.worldcat.org/title/case-study-research-design-and-methods/oclc/50866947>

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

#### **Contribución de los autores:**

*Eylin Jorge Coto y Angel Eustorgio Rivera* diseñaron el estudio, analizaron e interpretaron los datos, revisaron de manera crítica el artículo con aportes importantes a su contenido intelectual, revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.

*Eylin Jorge Coto* estuvo implicada en la recogida de los datos y en la elaboración del borrador.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Eylin Jorge Coto; Angel Eustorgio Rivera