

Capítulo 66. Modelo de ambidextría organizacional en las cooperativas ante la pandemia por covid -19.

Erika Castillo Serrano
Myrna Urith Pérez Lugo

Universidad Tecnológica de Tula Tepeji
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.15.5.66>

Resumen

La crisis inevitable del Covid-19, ha generado un desequilibrio laboral afectando la salud, bajo desarrollo económico y social. Las medidas de cuarentena han ocasionado disminución o pérdidas de ingresos afectando a grupos sociales que se encuentran en situación de pobreza. Por lo que una alternativa es involucrar a la población y unir esfuerzos para formar sociedades cooperativas y así promover la participación social y familiar que rete a la organización individualista o capitalista de bienes o servicios.

Por lo que se propone fortalecer el desarrollo cooperativista a través de un modelo basado en el cooperativismo, la innovación y la ambidextría que ayude en el crecimiento mundial empresarial. Este modelo representa la relación explotación, exploración y ambidextría los cuales conllevan a la innovación y al aumento del desempeño organizacional en todo tipo de organizaciones.

Palabras clave

Ambidextría, cooperativas, covid-19, innovación

Introducción

La pandemia por COVID-19 acarreó desequilibrio laboral perjudicando la economía mundial, por tanto, es necesario crear un modelo basado en el cooperativismo, la innovación y la ambidextría que ayude en el crecimiento mundial empresarial.

Para sobrevivir a corto plazo las organizaciones cooperativas podrían explotar sus conocimientos actuales para hacer frente a la crisis y así disminuir costos, mejorando procesos, incrementando calidad en productos, mejorando la eficiencia en el tiempo de respuesta a sus clientes (March, 1991).

Por el contrario, sobrevivir a largo plazo las cooperativas podrían explorar conocimientos nuevos; enfrentando la crisis al explorar nuevas oportunidades de éxito, generando cambio e innovación; utilizando nuevas tecnologías y servicios; atrayendo más y mejores clientes a través de mejores formas de dar respuesta y atención; cambiando y rediseñando los patrones e ideas comúnmente aceptados en sus mercados (March, 1991).

El Combinar conocimientos de explotación y exploración es un reto importante al que se le conoce como ambidextría, y para lograr organizaciones cooperativas ambidextras se requieren de modelos que logren el mejor funcionamiento de las sociedades cooperativas respetando sus principios y valores cooperativos para así direccionar favorablemente sus recursos, esfuerzos, conocimientos generando innovación y ambidextría y lograr ventaja competitiva sostenible para asegurar éxito y permanencia en el mercado.

Revisión de la Literatura

Las cooperativas

Las cooperativas surgen como un efecto a los abusos del individualismo, al generarse la explotación del ser humano por el mismo ser humano, es por eso que las cooperativas buscan el beneficio social y no individual, consiguiendo así satisfacer necesidades colectivas a través de la ayuda mutua.

La Secretaría de Economía define a la sociedad cooperativa como una forma de organización social creada por personas físicas que tienen un interés común. Deciden unir esfuerzos y ayudarse para satisfacer necesidades de grupos e individuos, realizando actividades de producción, distribución y/o consumo de bienes y servicios (Secretaría de Economía, 2016).

Las sociedades cooperativas se identifican como una estrategia para incrementar, y transformar problemas sociales y económicos. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y el Instituto Europeo de Investigación sobre Empresas cooperativas y sociales (Eurisce) han difundido la octava edición anual del informe World Cooperative Monitor 2019 en el que se publica el impacto económico social de las organizaciones cooperativas en el planeta, a su vez clasifica las cooperativas por sectores y analiza la colaboración al desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). World Cooperative Monitor 2019 estima que a nivel mundial el 12% de la población mundial es cooperativista. Las sociedades cooperativas aportan trabajo al 10 % de la población mundial empleada, aproximadamente 280 millones de personas (Roelants & Salvatory Gianluca, 2019) y reúne testimonio de 4575 empresas cooperativas y mutuales de las cuales 1152 pertenecen a Europa, 3218 corresponden a América, 197 de Asia-Pacífico y 8 de África. Como empresas cooperativas propiedad de sus miembros, dirigidas y al servicio de sus socios, las cooperativas empoderan a sus asociados para que logren sus aspiraciones económicas colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano, por otro lado, también contribuyen con el desarrollo de sus comunidades. Esta información nos pone a reflexionar en lo importante que es el cooperativismo o también llamada economía social.

Explotación y Exploración

La explotación del conocimiento se refiere a las actividades que la empresa siempre ha hecho y le han dado resultados económicos, de crecimiento y posicionamiento, implica acciones de beneficio inmediato, descansa en el perfeccionamiento, la ampliación de competencias existentes y las tecnologías con retornos positivos, próximos y predecibles; aunque centrarse excesivamente en actividades de explotación puede encaminar a la empresa a la obsolescencia, dado que la organización quedaría presa en la estabilidad y confort que desmotiva a la innovación y a la capacidad de adaptarse a los cambios externos (March, 1991). La explotación del conocimiento apunta al aprendizaje creado por medio de la búsqueda de conocimientos internos, el mejoramiento fundamentado en la experiencia, uso y reutilización de hábitos presentes. Así las empresas pueden reconocer oportunidades, sin embargo, si no cuentan con la capacidad de explotar los conocimientos presentes, no alcanzarán aplicar su capacidad de creación de riqueza, lo que entrarían en un círculo peligroso de búsqueda constante sin tener recompensas adecuadas (Volberda & Lewin, 2003).

Por otro lado, la exploración de conocimiento es asumida como la búsqueda de oportunidades exógenas y experimentación que conllevan a nuevos desarrollos con beneficios que se obtienen más a largo plazo (March, 1991). Así, la exploración de conocimiento hace referencia a la tendencia de la empresa a invertir en recursos para adquirir nuevos conocimientos, habi-

lidades y procedimientos que deriven en mayor flexibilidad a la hora de desarrollar innovación de carácter más radical o novedosa. Las actividades de exploración son las habilidades para poder desarrollar nuevos productos y procesos que permitan mejorar la capacidad de exploración. La exploración es “búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación” para satisfacer con las necesidades de clientes futuros (Benner & Tushman, 2003). Cuando las organizaciones se guían con la exploración utilizan su capacidad de absorción como una forma que les permite identificar y evaluar oportunidades posibles. La capacidad de absorción fomenta la asimilación a nuevo conocimiento favoreciendo el aprendizaje y la explotación del mismo. Al ampliarse nuevo conocimiento se despliega y refuerza la búsqueda por más conocimiento, es por ello que la exploración necesita de un conjunto de habilidades, capacidades, recursos y rutinas específicos que al ser aplicadas se gana experiencia en la exploración y conlleva a la eficiencia y puntualizar en aquellas actividades en las que se están experimentando (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010).

Aplicar simultáneamente actividades de explotación y exploración del conocimiento coadyuva a las organizaciones a vencer la inercia estructural derivada de la aplicabilidad de la explotación, por otro lado, ayuda a evitar que la exploración sea desmedida sin resultados benéficos. De acuerdo con March (1991), las actividades de la ambidextría como la explotación y la exploración son guías que se adaptan al entorno haciendo un cambio obligado y pasar de la obsolescencia a mejores prácticas, por lo que, si se aplican estas actividades, el mismo contexto empresarial nos va llevando primero a una mejora continua que con actividades de exploración de nuevos conocimientos se puede llegar a la innovación y poder aumentar el desempeño organizacional. Conceptualmente las empresas ambidextras tienen la capacidad de explotar eficientemente las capacidades actuales de manera flexible y explorar las competencias futuras con el mismo grado de habilidad (Andriopoulos & Lewis, 2009). Las organizaciones ambidiestras tienen la capacidad de realizar tanto la explotación como la exploración; explotan los conocimientos que tienen, conservándose abiertas a la exploración de nuevos conocimientos y oportunidades (López-Zapata, García, & García, 2012).

Innovación y cooperación

Ante la crisis inevitable del Covid-19, la innovación se debe priorizar y acrecentar (López, 2020), el director general de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual OMPI Francis Gurry, enfatiza que, la Innovación es la solución para responder a este desafío mundial, por otro lado, desde el punto de vista de Larry Clark, director gerente de soluciones de aprendizaje global en Harvard Business Publishing refiere que “Las crisis nos presentan condiciones únicas que permiten a los innovadores pensar y moverse con mayor libertad para crear un cambio rápido e impactante” por lo tanto la innovación es la respuesta (ContentLab, 2020) y se requieren de modelos y corrientes teóricas que incluyan la innovación y ambidextría organizacional que logren el mejor funcionamiento de las sociedades cooperativas respetando sus principios y valores cooperativos para así direccionar favorablemente sus recursos, sus esfuerzos y sus conocimientos a la innovación al generar una ventaja competitiva sostenible para asegurar el éxito y su permanencia en el mercado.

Por consiguiente, el entorno económico actual, dinámico y complejo dirige a las empresas cooperativas a desafiarse constantemente, adaptarse a cambios y poder subsistir. Son diversas las corrientes teóricas que han señalado el valor estratégico que tiene el aprendizaje organizacional para alcanzar la supervivencia en las empresas. Las corrientes teóricas como innovación, ambidextría organizacional, capacidades de absorción y capacidades dinámicas, han reconocido al aprendizaje organizacional como una capacidad dinámica que podría ge-

nerar avances en la innovación al generar una ventaja competitiva sostenible y alcanzar el éxito en el desempeño organizacional.

Principios y valores cooperativos

El cooperativismo cuenta con principios y valores universales que son prácticas esenciales que no pueden faltar para el cumplimiento de los objetivos que persigue una empresa cooperativa y son los que marcan la diferencia entre una cooperativa y la empresa capitalista. Los principios cooperativos son siete y representan la esencia de la cooperativa y no son independientes unos de otros; permanecen unidos de tal manera que si uno se resiste los otros se afectan.

La Alianza Cooperativa Internacional ACI adoptó en 1995 los siete principios cooperativos: Asociación abierta y voluntaria que describe que las cooperativas son asociaciones voluntarias, abiertas para todas las personas responsables de asociarse sin discriminación racial, política, religiosa, social y de género, además prestas a utilizar sus servicios; Control democrático de los miembros, esto es que las cooperativas son observadas por sus socios, quienes contribuyen en la toma de decisiones, son administradas democráticamente por sus socios elegidos quienes tienen igualdad de derecho de voto; Participación económica de los miembros lo que el capital social lo aportan los socios y el interés es limitado, desvinculado del beneficio empresarial, los socios apoyan de manera equitativa conforman y controlan el capital de las cooperativas, pueden distribuir los excedentes a la mejora de la cooperativa; Autonomía e independencia lo que las cooperativas son asociaciones autónomas y de ayuda mutua, gestionadas por sus socios, no existe intensión de control externo, porque el control es democrático por parte de sus asociados; Educación, formación e información lo que las cooperativas ofrecen educación a sus socios, líderes y empleados, para que aumenten su propio crecimiento intelectual y así poder contribuir eficazmente al desarrollo de sus actividades cooperativas; Cooperación entre cooperativas lo que las cooperativas sirven a sus socios eficientemente y mejoran el movimiento cooperativo, laborando unidos respetando estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales; Compromiso con la comunidad lo que las cooperativas trabajan para el desarrollo de su comunidad mediante políticas aceptadas por sus socios.

Alianzas Cooperativas

Para innovar y tener éxito, las organizaciones deben hacer alianzas y colaborar cooperativamente para disponer de medios y capacidades con otras instituciones (Heidenreich, Landsperger, & Spieth, 2016). Esta colaboración es esencial para desarrollar nuevos productos, procesos y tecnologías, particularmente en economías emergentes, en donde los recursos y capacidades de innovación son un tanto reducidos (Rojas, Solís, & Zhu, 2018). Las alianzas cooperativas se pueden sustentar con el principio de cooperación entre cooperativas.

Metodología

Se desarrolló una exploración sistemática documental en materia de innovación, sociedades cooperativas, ambidextra pandemia por COVID-19, como técnica exploratoria y analítica para la selección de la información eminente y efectiva para responder a ¿cómo se podría generar innovación a través de la ambidextría y principios cooperativos ante la pandemia por COVID 19? con el objetivo de diseñar un modelo conceptual para generar innovación a través de la ambidextría y principios cooperativos.

Planteamiento del problema

En Latinoamérica con un ambiente de crecimiento quebrantado, con alta desigualdad y vulnerabilidad aparece el COVID-19, afectando la salud y generando bajo desarrollo económico y social. Lo que ha originado patrones al alza respecto a pobreza extrema, así como a un de-

clive en la unión social descontenta y contrariada. Las medidas de cuarentena han ocasionado disminución o pérdidas de ingresos afectando en mayor severidad a grupos poblacionales que se encuentran en situación de pobreza, desigualdad y vulnerabilidad. La falta de empleo se considera uno de los mayores problemas económicos y sociales con los que luchan las sociedades capitalistas modernas. La crisis económica mundial del 2020 también afectó a México, el futuro es incierto. Debe considerarse una vía que evite el paso a la miseria, pobreza y muerte. Como refiere Esquivel (2020) el impacto de la pandemia sobre la pobreza en México, estima podría aumentar en una franja de 6 a 16.6 millones de pobladores. Por lo tanto, entre 4.8% y 13.3% de los mexicanos podrían estar en el lado de los pobres extremos. Por otro lado, se estima que la pandemia dejará un aumento mínimo de nueve millones de pobladores y se podría llegar hasta setenta millones de personas pobres en México, que sería el nivel de pobreza más alto en lo que va del siglo (Esquivel, 2020) además podría traer la pérdida del empleo, de igual manera habrá una disminución en la innovación empresarial, en los ingresos y disminución en prestaciones laborales.

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE califica a México como la segunda nación con más desigualdad entre sus integrantes, esto debido a la gran brecha entre los salarios. El 20% de la población más rica en México gana 10 veces más que el resto de la población (SinEmbargo, 2020). Los puestos por contrato temporal y por turnos parciales han crecido exorbitantemente y la remuneración es baja y con poca estabilidad, así como la no existencia de un sistema de seguridad social. En México las altas tasas de desempleo, el trabajo informal, el no tener prestaciones o salarios bajos son causas para que los ciudadanos prefieran emigrar para mejorar su calidad de vida. La tasa de desempleo en mayo de 2019 a mayo 2020 paso de un 3.5% a un 4.2% (Esquivel, 2020). Por otro lado, según analistas consultados por el Banco de México (Banxico), la contracción en 2020 será del 7.27 por ciento y una pérdida de aproximadamente 693 mil empleos.

El Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial CIESTAAM comentan que 85% de los mexicanos no ha participado en grupos organizados, lo cual es un fiel reflejo de la debilidad de nuestro tejido social” (Muñoz, Santoyo, & Flórez, 2010), por lo que se requiere darle más conocimiento a la formación de sociedades cooperativas. De cara a estas problemáticas en las naciones, estados y regiones; esta investigación está direccionada a generar una estrategia a través de la asociatividad cooperativista y la ambidextría organizacional que pueda impulsar una iniciativa que apoye la innovación, desempeño y la absorción del conocimiento para así fortalecer a la economía y la seguridad económica del trabajador.

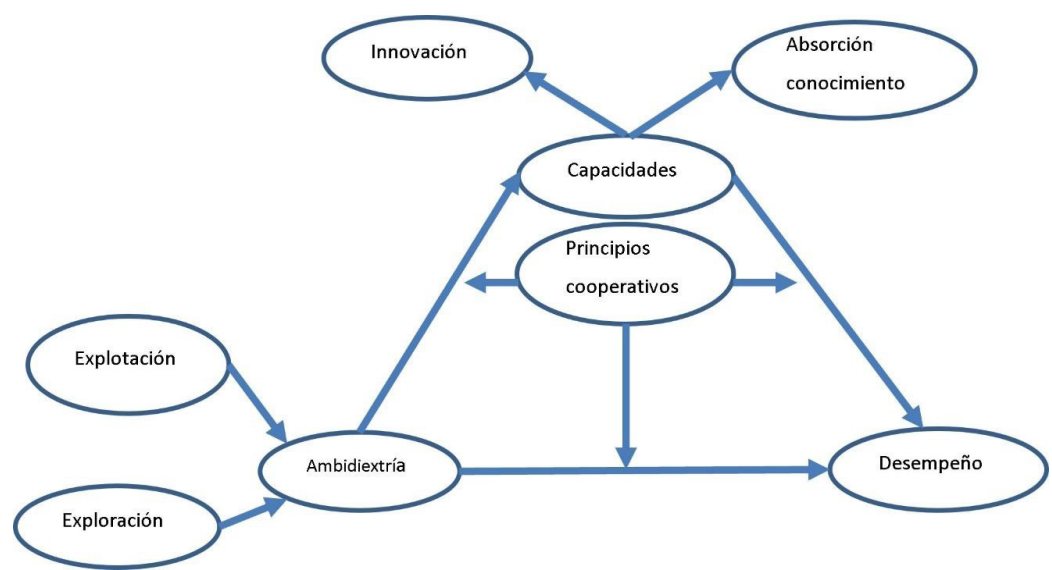
Se requieren de modelos y aplicaciones que logren el mejor funcionamiento de las sociedades cooperativas respetando sus principios para así direccionar favorablemente sus recursos, sus esfuerzos y sus conocimientos a la innovación para asegurar su permanencia en el mercado.

Resultados

La pandemia por COVID-19 acarreo desequilibrio laboral perjudicando la economía mundial, se diseña un modelo basado en el cooperativismo, la innovación y la ambidextría que ayude en el crecimiento mundial empresarial. En este modelo se puede mostrar como una organización social cooperativista puede combinar un enfoque de innovación a través de la ambidextría, promover formas de participación social y familiar que reta a la organización individualista o capitalista de bienes o servicios, ver Figura 66.1 Modelo de Ambidextría organizacional y principios cooperativos.

La Figura 66.1 Modelo de Ambidextría organizacional y principios cooperativos, representa la relación explotación, exploración y ambidextría los cuales conllevan a la innovación y al aumento del desempeño organizacional en todo tipo de organizaciones incluyendo las cooperativas, por otro lado, puede visualizarse que para estimular la innovación en las organizaciones se requiere de intercambio de información (principio cooperativo de Educación, formación e información) entre personas u organizaciones al generar alianzas (principio de Cooperación entre cooperativas) que a la vez origine la absorción de conocimientos (principio cooperativo de Educación) para la resolución de problemas (principio cooperativo compromiso con la comunidad).

Figura 66.1
Modelo de Ambidextría organizacional y principios cooperativos



A través de este modelo Figura 66.1 Modelo de Ambidextría organizacional y principios cooperativos, se concluye que las organizaciones consiguen un considerable grado de innovación cuando explotan las competencias actuales para incrementar su desempeño lo que les deja resolver problemas actuales. Por otro lado, las organizaciones obtienen un alto nivel de innovación cuando exploran nuevas competencias para probar nuevas tecnologías, lo que puede garantizar a las sociedades cooperativas basados en sus principios cooperativos lograr una mayor innovación en sus productos y en sus procesos.

Al fortalecerse el desarrollo cooperativista mexicano se provocaría la implicación de la población como una alternativa de desarrollo prevaeciente. Las organizaciones sociales cooperativas pueden beneficiarse de la adaptación de las actividades de Exploración y Explotación en su modelo de negocio bajo el supuesto de adaptar su estrategia al contexto actual o necesidades situacionales de cada momento.

Discusión

Si bien investigadores como Atuahene-Gima, 2010; O'reilly III & Ttushman, han evidenciado que la explotación y la exploración son caminos que conducen a la innovación y desempeño organizacional. Este modelo combina además de la innovación y ambidextría los principios cooperativos, para que por medio de las empresas cooperativistas se combata el desequilibrio laboral y social al generar innovación y fomentar el crecimiento mundial empresarial, ver Figura 66.1 Modelo de Ambidextría organizacional y principios cooperativos.

Conclusiones

Podemos considerar que las organizaciones sociales cooperativas pueden lograr un enfoque de innovación a través de la ambidextra y alianzas cooperativas adaptarse a éstas y prevenir las trampas del fracaso y de la competencia como lo describe (March, 1991). Impulsar el desarrollo cooperativista mexicano a través de modelos de autogestión a través de la ambidextra organizacional puede incrementar las capacidades de innovación, absorción del conocimiento, incrementar el desempeño y promover formas de participación social y familiar basados en los principios cooperativos y llegar a obtener un modelo que rete a la organización individualista o capitalista de bienes o servicios.

Referencias

- Atuahene-Gima, K. (2010). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Tensiones de explotación-exploración y ambidestreza organizacional: manejo de las paradojas de la innovación. *Organization Science*, 20(4), 696-717. doi:10.1287/orsc.1080.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- ContentLab. (20 de abril de 2020). 6 claves para innovar y hacerse fuertes en esta crisis mundial. *Business Style*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de <https://gestion.pe/especial/businessstyle/innovacion/6-claves-innovar-y-hacerse-fuertes-esta-crisis-mundial-noticia-1994912>
- Esquivel, G. (julio de 2020). los impactos económicos de la pandemia en México. *banxico.org.mx*, 1-18. Obtenido de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>
- faecta. (2014). La innovación social y las cooperativas identificación de oportunidades de negocio para las cooperativas andaluzas desde la identificación y análisis de replicabilidad en Andalucía de cooperativas de trabajo innovadoras socialmente en otro territorio. *faecta*, 1-234.
- Heidenreich, S., Landsperger, J., & Spieth, P. (2016). ¿Are Innovation Networks in Need of a Conductor? Examining the Contribution of Network Managers in Low and High Complexity Settings. *Long Range Planning*, 49(1), 55-71. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.03.003>
- INAES. (25 de noviembre de 2019). Jornadas de Economía Social INAES en Ciudad de México. Obtenido de <https://www.gob.mx/inaes/prensa/jornadas-de-economia-social-inaes-en-ciudad-de-mexico>
- Lara, R. (08 de mayo de 2020). ¿Cómo fortalecer la economía ante la pandemia? La Jornada Zacatecas. Recuperado el 10 de noviembre de 2020, de <https://ljz.mx/2020/05/08/como-fortalecer-la-economia-ante-la-pandemia/>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annual*, 4(1), 109-155.
- López-Zapata, E., García, F. E., & García, S. M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de administración*, 25(45), 17-37.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Obtenido de <http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>
- Muñoz, M., Santoyo, V. H., & Florez, J. J. (2010). *Pilares de las organizaciones rurales que perduran*. México: UACH.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- Roelants, B., & Salvatory Gianluca. (2019). *Exploring the cooperative economy Report 2019*. Bélgica: International Cooperative Alliance. World cooperative monitor.
- Rojas, G. A., Solís, R. R., & Zhu, J. J. (2018). Innovation and network multiplexity: R&D and the concurrent effects of two collaboration networks in an emerging economy. *Research Policy*, 47(6), 1111-1124. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.03.018>
- SinEmbargo, R. (10 de marzo de 2020). OCDE: México es el país con mayor desigualdad; el 20% gana 10 veces el salario de los más pobres, dice. SinEmbargo.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Guest Editors ' Introduction Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(December),2111-2136.Recuperadode <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>