

## **XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

### **Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

#### **La Cooperación como Don: Un Debate Emergente sobre su Importancia en el Funcionamiento de una Organización**

Mesa Temática: Vida Simbólica

Modalidad: Temática

Autor(es): Carmen Hernández Cansino

[cansino77@yahoo.com.mx](mailto:cansino77@yahoo.com.mx), [cansino@xanum.uam.mx](mailto:cansino@xanum.uam.mx)

Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa

San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa

Tel. y Fax 5804 4600 exts. 2740 y 2580, Código postal 09340

México, Distrito Federal

Dora López Calzada

[lopezdora2002@yahoo.com.mx](mailto:lopezdora2002@yahoo.com.mx), [doracalzadal@gmail.com](mailto:doracalzadal@gmail.com)

Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa

San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa

Tel. y Fax 5804 4600 exts. 2740 y 2580, Código postal 09340

Guanajuato, Gto.

08 al 11 de noviembre de 2016

## **La Cooperación como Don: Un Debate Emergente sobre su Importancia en el Funcionamiento de las Organizaciones**

### **Resumen**

Desde una perspectiva evolutiva de la organización, en la dinámica del cambio de las organizaciones y sus contextos hacia diversas formas organizacionales, el presente trabajo plantea a la cooperación como parte de un don, debido a que se encuentra dentro de un tejido social influyente para el funcionamiento vital de las organizaciones, el cual se ve reflejado en el compromiso que existe entre los actores organizacionales, haciendo posible el dinamismo y el cumplimiento de los objetivos, a pesar de que en muchas ocasiones, por la lógica actual del mercado, parece no ser reconocido dentro de la ejecución de los procesos organizativos, ni como un factor clave en la producción final.

Este trabajo pretende destacar algunos aspectos teóricos que contribuyan a la comprensión de la coexistencia del don en la cooperación, el cual es un tema que no es nuevo, sin embargo, el abordaje aquí presentado es un llamado para continuar trabajando sobre la construcción de dicho concepto y tener las bases para que en un futuro, dicho concepto pueda ser aplicado a nuestro contexto, en nuestras organizaciones mexicanas.

**Palabras clave:** Trabajo, compromiso, dar, recibir, devolver.

## **Introducción**

La necesidad que tienen las organizaciones de evolucionar y transformarse como parte de su dinámica de mejora en un mundo de competencia y de globalización, crea los cimientos para fomentar ciertas condiciones organizacionales que permitan una mejor comprensión de cómo se vive la realidad humana dentro de las mismas. Dicha necesidad no es gratuita, ya que el mundo organizacional es cada día más complejo, por lo cual las variables que en el pasado podían ser explicadas de forma natural, hoy en día se han multiplicado de manera considerable.

En esta búsqueda de factores que puedan ayudar en la transformación radical para la supervivencia de las organizaciones, e incluso que vayan más allá de la competencia, surge la necesidad de volver la atención hacia los aspectos que puedan crear valores importantes como parte del desafío organizacional. En esta perspectiva existe un elemento que se da por hecho y que resulta natural en los procesos organizacionales: la cooperación.

En los procesos organizacionales, la coordinación y la ejecución de las diversas tareas, son el resultado de acciones que son realizadas por un conjunto de personas, de tal manera que no podrían llevarse a cabo por un solo individuo. Dichas acciones se ponen de manifiesto en el marco de las relaciones sociales con base en incentivos o bien en desincentivos.

Hay tres aspectos importantes a considerar dentro la naturaleza organizacional. El primero, es que las organizaciones tienen fronteras que se hacen

presentes hacia los individuos; el segundo, es la configuración de dichas fronteras, que aparece al momento de llevar a cabo los procesos de selección, razón por la cual, para formar parte de una organización es necesario cumplir con ciertos requisitos; y, el tercero, que se refiere a la complejidad humana, la cual se manifiesta al momento de pertenecer a una organización, donde surgen las divergencias entre los individuos, siendo esto un factor que hace que la organización no pueda absorber de manera absoluta dicha complejidad(Arnold, 2008).

En la ejecución de los procesos organizacionales, a pesar de que pueden existir conflictos, la cooperación no deja de formar parte de un sistema de intercambio, como lo explica Alter (2008), capaz de llevar a cabo una acción colectiva, que tiene como base un aspecto cultural donde es posible dar, recibir y devolver, las tres acciones mencionadas por Mauss, que hacen posible el dar, el contra dar y la representación de un intercambio social.

La teoría del don, ayudó para otorgar gran significado a principios del siglo pasado, a los principios de los sistemas del bienestar y de la seguridad social que pueden observarse en los aspectos organizacionales, y, que pueden reflejar su vigencia en los planes y en los programas inspirados en un aspecto ideal de redistribución(Marcia, 2001).

En la perspectiva del intercambio social es donde la cooperación se hace presente, ya que es importante comprender que para que la organización logre llevar a cabo sus objetivos, su logística requiere tanto de procesos capaces de

adquirir medios de producción y de procesos de comercialización (Castaingts, 2016). Sin embargo, si no existiera la cooperación suficiente, ninguno de estos procesos podría realizarse.

La presente propuesta sobre el don de la cooperación, se ha trabajado tomando en cuenta que forma parte de un hecho social dentro de las organizaciones, pero además, que conforma los intercambios que se presentan como por ejemplo en el trabajo en equipo (Alter, 2008), que son parte de la responsabilidad del éxito o del fracaso de éstos, y, que incluso, en la transición evolutiva organizacional puede llegar a mostrar nuevas formas de organización, con mayor flexibilidad, basadas en la colaboración de firmas (Porras, 2003).

El concepto de la cooperación utilizado en este estudio, se refiere a la cooperación que se basa en una racionalidad, pero esta racionalidad no tiene nada que ver con la racionalidad económica, por lo cual nos basamos en Alter, debido a que la propuesta es adoptar al don de la cooperación como parte de una forma organizacional, desde el enfoque de los estudios organizacionales; y, al hacerlo de esta manera, no solo es posible apuntar como objetivo la maximización de la ganancia personal, sino como lo señala Alter, se puede ayudar a otros colegas y tomarse el tiempo para uno mismo.

### **De la Interacción Social a la Cooperación**

El orden del mundo actual diseña los contornos donde deben moverse en lo sucesivo cada vez más las sociedades, como parte de una dimensión inevitable para la existencia humana contemporánea y además porque tienen sus

características propias (globalidad, desigualdad, rivalidad, cooperación, lógica económica - financiera), todas ellas reflejadas tanto en las organizaciones como en los individuos (Chanlat, 1994).

Las relaciones sociales pueden ser una condición necesaria para la confianza, pero no son suficientes para garantizar que ésta ocurra, incluso, dichas relaciones también pueden proporcionar la ocasión y los medios para la malversación y el conflicto en una escala más grande que en su ausencia.

De esta manera, el reflejo de éstas características en las organizaciones y en los individuos, forman parte de la naturaleza y de la realidad organizacional. Ahora bien, resulta interesante considerar, siguiendo a Argyris(1996), que existen rutinas defensivas organizacionales, las cuales se combinan para crear la cuasi-resolución del conflicto organizacional, en conjunto con los grupos de coalición, debido a que dichos grupos miran hacia sus propios intereses y, al mismo tiempo, compiten y condenan a otros grupos.

En esta perspectiva, de pronto surge el tema del ser humano empático, donde no existe la preocupación por otros, sino solo por la de él mismo, lo que nos lleva a considerar al ser humano en una constante competencia.

El concepto de la competencia entre las organizaciones ha estado presente entre los principales análisis de los negocios, tal como lo trata la obra de Adam Smith, en “La Riqueza de las Naciones”, debido a que en dicha obra, se plantea la importancia del libre comercio y de la libertad de mercado (Porrás,2003).

Por otro lado, en el sentido de la competencia, en la obra de Reed, existen miradas hacia el paradigma de la proliferación, a través de la separación del desarrollo intelectual y del fomento a los enfoques distintivos que se encuentran dentro de los diferentes dominios no contaminados por el contacto de la competencia y, a menudo con una perspectiva más arraigada. (Morgan 1986; Jackson & Carter 1991; Citado por Reed, 1996).

Asimismo, en la “Teoría de los Sentimientos Morales”, Smith (1999), toma como base la simpatía y la responsabilidad social y las utiliza para poner en evidencia los sentimientos morales, entre los cuales, se encuentran la justicia, la virtud, el resentimiento, la venganza, la admiración y la corrupción, de tal forma, que las personas, son capaces de presentar tanto una dimensión moral individual y otra de tipo social, la cual se manifiesta a través de la interacción con el medio.

Lo anterior, pone de manifiesto entre otras cosas, la creencia que tenía Smith en relación a que los hombres pueden ser tanto buenos como malos. Así, se pone en evidencia la relación que existe entre la dimensión social y la dimensión económica del ser humano. Desde una perspectiva organizacional, en los últimos tiempos, por ejemplo, se ha cuestionado el modelo clásico mecanicista de la organización, cuyo énfasis estaba puesto en el control y en la eficiencia, aunque esto no quiere decir que haya dejado de utilizarse.

El cambio social e intelectual ha hecho posible que se pueda proveer de una perspectiva diferente. En los estudios organizacionales por ejemplo, la ironía postmoderna, ha podido remplazar los tópicos santurriones del modernismo

racional a través de una mirada objetiva, de tal forma que se ha podido argumentar que no es el único juego (Gergen, 1992; Citado por Reed, 1996).

Con la creciente rapidez en el entorno y lo impredecible que puede llegar a ser, al pensar en las demandas de adaptación organizacional, existe la referencia al tema del cambio y de la cooperación y se tornan hacia fundamentos que surgen primero, como una competencia global, la cual está presente en todas las organizaciones y, que posteriormente nos dirigen hacia otras formas de organización.

Con base en lo anterior, podemos decir que la cooperación como parte de la perspectiva organizacional, hace referencia a los esfuerzos que se han generado para lograr que los individuos participen de manera voluntaria y motivada en la organización. Bajo esta perspectiva, siguiendo a (Pfeffer, 2000), tenemos que la organización se vincula a los factores de la percepción de bienestar y de prestigio de los individuos que pertenecen a ella, lo cual genera un interés colectivo por parte de éstos para perpetuarla.

Los intereses colectivos dentro de las organizaciones nos llevan hacia un sistema de cooperación. En su momento definido por Chester Banard (1966), donde explicaba que el logro de los objetivos forma parte de un proceso compartido y no individual. En este aspecto, tienen mucho que ver las diversas interacciones sociales que se forman entre los individuos, debido a que terminan en una cooperación para poder superar sus limitaciones.

## **La Cooperación: más que una Ejecución de Tareas**

A pesar de que la organización es un conjunto de esfuerzos colectivos, con base en Banard, la cooperación no se logra de forma simple, a pesar de ser un elemento clave en los procesos, y que se da de forma natural entre los miembros de la organización, pasa desapercibida, dejando de lado el suficiente énfasis para su análisis. En la complejidad de la cooperación, se encuentra también su interpretación ambigua, debido a las estructuras jerárquicas a nivel corporativo dentro de las organizaciones, las cuales son realizadas por la Dirección general (Guillebon & Novel, 2011), debido a que la cooperación en este sentido, forma parte de una serie de ejecuciones de tareas técnicas coordinadas por los superiores o por los jefes. En este aspecto, Norbert Alter (2009), destaca que la cooperación forma parte de un hecho donde se da y se recibe, de tal manera, que la cooperación en dicho sentido, no solo se refiere a una simple ejecución de tareas técnicas, ordenadas por los superiores, sino que forma parte de un interés social que va más allá de dichas órdenes o deberes. En este sentido, los empleados no cooperan para mejorar el trabajo, sino que lo hacen para fomentar intercambios que logren satisfacciones sociales en cada uno.

En las satisfacciones sociales se considera también que el compromiso en el trabajo organizacional es un elemento que complementa el intercambio en el proceso de la cooperación. Si bien la cooperación forma un aspecto que se vuelve invisible en las operaciones diarias dentro de las organizaciones, es una de las primeras grandes acciones que cada miembro de la organización debe aprender a realizar de la mejor manera para llevar a cabo sus actividades, por lo cual, ésta no

se puede comprar, ni exigir como un simple deber u obligación. En este punto, siguiendo a Grevin (2014), resulta interesante no perder de vista que un don no se ordena, tampoco se fuerza.

El don resulta de un gesto más que económico, si tomamos en cuenta que hablamos de la eficiencia para hacer las tareas como parte de los objetivos organizacionales, es un gesto de libertad, que invita a considerar esas relaciones sociales que van creando vínculos.

Al hacer referencia al don en la cooperación, hablamos de algo más que un simple intercambio de aspectos para la realización de los procesos organizacionales. Sin embargo, no se pretende con esto, dejar de lado el hecho que las organizaciones comprenden un conjunto de reglas, pero sí que a pesar de esto no siempre los actores se ajustan al cien por ciento a ellas, razón por la cual, es importante que la cooperación al visualizarla de otra forma, se considere como parte de una evolución organizacional, para que precisamente dichas reglas y normas organizacionales se lleven a cabo de la mejor manera.

En este punto, es importante enfatizar que la evolución de las formas organizacionales, van desde el surgimiento de la revolución industrial hasta nuestros días, con lo que puede observarse un interés que va creciendo con respecto a la búsqueda de un equilibrio entre la parte humanista y la parte productiva dentro de las organizaciones.

Es precisamente en el enfoque de la parte humanista donde surge el supuesto de la existencia del concepto “don de la cooperación” en las relaciones

organizacionales. En otros términos, aquí se incorpora la idea de que existen varios grupos de personas que cooperan y que se coordinan para que se lleven a cabo las diversas actividades, para enfrentar las transformaciones del entorno y evitar desajustes en las organizaciones. Sin embargo, tampoco se puede dejar de lado la competencia, el poder y los conflictos que se generan. Es precisamente por esto que se debe tratar de forma diferente a la cooperación; de tal manera que exista un equilibrio (Guillebon & Novel, 2011). Al ver a la cooperación como un don que es dado por cada uno de los miembros de las organizaciones, siguiendo a Alter (2008), se afecta la parte humanista, que como en su momento lo definió Mauss (1985), se logra la regulación de las reglas sociales, basadas en las tres acciones importantes: dar, recibir y devolver, con lo cual se desarrolla una relación de confianza.

Ahora bien, es importante considerar que la cooperación no se realiza de forma desinteresada, es decir, el don de la cooperación no es gratuito, debido a que hace que la persona que ha recibido, tenga una obligación con la que le dio (Alter, 2009); en este sentido, el don de la cooperación ya no resulta tan sencillo y tan fácil, debido a que tiene consecuencias de carácter social que deben cumplirse, pero que a pesar de que no se reduce a un simple factor de altruismo, si es una forma estratégica para conseguir que los objetivos se lleven a cabo de una mejor manera, pero lo más interesante del don de la cooperación es que aunque suene a un mero aspecto de eficiencia, tampoco lo es, ya no que se reduce a una simple lógica de mercado, como lo menciona Alter(2009).

Siguiendo con Alter(2009), el don de la cooperación nos recuerda que no todas las relaciones que se dan dentro de la organización están basadas solo de contratos, debido a que existe un juego de sentimientos que los miembros de la organización depositan en cada intercambio que realizan, sin importar la posición jerárquica. Es en este aspecto, la cooperación como parte de un don especial entre los individuos, desarrolla el apoyo y la ayuda hacia otros. Sin embargo, precisamente por el juego de los sentimientos que se ponen en cada intercambio, resulta importante el reconocimiento que hace Alter al decir que no siempre las personas que ayudan a sus colegas se encuentran en un buen estado de ánimo. Con base en lo anterior, se considera que es aquí donde comienzan las malas actitudes para tener un buen ambiente de cooperación, y, que en ocasiones podría llevarse a cabo una cooperación forzada, donde el intercambio no genera ningún tipo de vínculo social. En nuestro contexto actual, si a este factor, se le suma las grandes cargas de trabajo y los excesos de horarios donde el cansancio perjudica en gran medida a las personas, seguramente el don de la cooperación no puede ser llevado a cabo y tampoco puede ser aprovechado. En muchas ocasiones este tipo de factores afectan en gran medida la atención a los clientes internos (Savall&Zardet, 2009), lo cual crea disfuncionamientos<sup>1</sup> y costos ocultos<sup>2</sup>, que a la larga pasarán la factura en los procesos y en los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup>Los disfuncionamientos se refieren a las anomalías, perturbaciones y diferencias que surgen entre lo que se desea obtener y lo que realmente se obtiene en las organizaciones (Savall & Zardet, 2009).

<sup>2</sup>Los costos ocultos, son el resultado de los disfuncionamientos y que no se pueden identificar por sistemas de información, contables o financieros (Savall & Zardet, 2009).

Los intercambios en el don de la cooperación, implican que el actor otorgue algo de su tiempo hacia un colega, por ejemplo, Alter (2008) explica que estos intercambios van desde el hecho de explicar el funcionamiento de un nuevo programa de software, la forma de llevarse con los jefes o incluso el comportamiento que se tiene ante cierta estructura de un nuevo mercado. En este aspecto, aunque para Alter es muy valioso el intercambio cuando las personas que lo hacen tienen mayor experiencia o bien si se trata de personas especializadas, desde nuestro punto de vista, no solo el intercambio con estas personas es valioso, sino que es valioso cualquier intercambio, porque de ello depende mucho la forma en cómo se coordine la ejecución de las tareas. De todo esto surge además como ya se había mencionado anteriormente, el compromiso, porque la persona que recibió, tiene también el compromiso de devolver lo que recibió en el momento indicado, haciendo de esta forma, compromisos emocionales recíprocos.

Pero, ¿qué pasa si se niega o se rechaza el intercambio o bien lo dado por una persona a otra? En esta perspectiva Alter textualmente expresa: “La prestación incluye la obligación de recibir regalos: rechazarlos equivale a declarar la guerra; es rechazar la alianza y la comunión” (2008, p.5). En esta perspectiva, podemos encontrar que sigue en juego un conjunto de emociones, porque al no corresponder al don que se encuentra dentro de la cooperación, es una constante problemática que hace que prevalezcan constantemente los disfuncionamientos y los costos ocultos como los denominan Savall y Zardet. De esta manera, no solo

se encuentran disfuncionamientos cuando no se da el don de la cooperación, sino también cuando se rechaza recibirlo.

En este sentido, también es importante considerar que dentro del marco organizacional, cada organización tiene una configuración singular, la cual influye en los comportamientos tanto individuales como colectivos de sus integrantes. (Chanlat, 1994).

Dado que en el trabajo organizacional, cada uno de los integrantes pone algo de sí para la realización de los objetivos, la cooperación no puede ser obligatoria, y es entonces cuando resulta la consideración de que tampoco puede darse por hecho que se llevará a cabo. En este sentido, como lo menciona Alter (2009), en las organizaciones se hace el uso del don de forma continua, sin embargo, en muchas ocasiones, éstas no aprovechan dichos dones, debido a que no saben qué hacer con ellos, sobre todo porque el don crea vínculos y las organizaciones los interpretan como deudas.

Cuando el don es visto como una deuda, que generalmente la organización la interpreta dentro de una perspectiva de tipo económico, el don ya no tiene sentido, pues se rompen los vínculos sociales y se afecta la confianza.

La vinculación en las organizaciones se generan y se basan en la confianza, por lo que se coincide con Castaingts cuando señala lo siguiente: “La confianza implica entender, valorar y actuar frente al otro y frente a las reacciones que provocan en él mis actos; implica una relación de verosimilitud, de garantías simbólicas, de ética. La confianza y la ética no son lo mismo, pero entre ellas hay

una fuerte relación. No toda la confianza proviene de la ética, pero una ética bien implantada es un conjunto de representaciones sociales que conducen a la confianza” (2016:13).

Las dinámicas que se dan en las organizaciones, que resuelven un cambio constante en ellas, hace también que el don de la cooperación se vea afectado, pues se va perdiendo cada vez más esa parte social de su intercambio, promoviendo comportamientos egoístas, individualistas, como lo explica Alter(2009), y, en ocasiones oportunistas.

La implicación que tiene para los miembros de la organización, el sentido de “dar”, es sumamente importante; lo podemos observar en sus procesos organizativos, ya que implica el aspecto de “recibir y retribuir”, de tal manera que forman parte de sus actividades cotidianas existentes en dichos procesos -aunque en la mayoría de las ocasiones no se dan cuenta- y que no se puede eludir al momento de llevar a cabo sus actividades.

A pesar del mundo capitalista, la organización no puede limitarse únicamente a formar parte de un modelo con un intercambio “frívolo”, debido a que como un combustible de buena voluntad, la lógica de la cooperación se manifiesta a través de los aspectos de “dar, recibir y devolver”, razón por la cual no es posible prescindir de la materialización del don de la cooperación (Alter, 2009).

Williamson (1975) argumentó que lo incierto, lo frecuente y las transacciones de inversión necesarias son más propensas a tener lugar en las organizaciones, es por esto que los intercambios sencillos tienen lugar en el mercado. Sin

embargo, se inclinaba hacia las ineficiencias de la jerarquía y a las incertidumbres del mercado, causadas por la racionalidad limitada y por el oportunismo.

Cuando las organizaciones se limitan a sí mismas, privándose del beneficio del don de la cooperación a través de las emociones de sus miembros, tanto al recibir como al dar, se pierden también de una comprensión sobre los aspectos simbólicos que representan; ya que cuando el don de la cooperación se manifiesta, representa una forma de llegar a trabajar de forma colectiva para resolver asuntos importantes, cohesionando grupos (Alter, 2008), además de que el bien intercambiado es simbólico, razón por la cual, mientras que algunos pueden sacar provecho de esto, otros no logran tener un lugar en estas relaciones.

Con base en lo anterior, se puede decir que la cooperación se basa en afinidades personales, así como en los lazos emocionales, los cuales permiten que exista la posibilidad de la sensación de no ser reconocido y que aparece expresado cada vez más, sobre todo en el mundo cambiante de las organizaciones, por lo cual se requiere esfuerzos de adaptación constantes. Por otro lado, la cooperación se basa fundamentalmente en la confianza que existe dentro de un grupo o bien de una red de intercambio.

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, podemos decir que es en la cooperación donde existe la oportunidad de llevar a cabo las estrategias necesarias para poner en gestión el “don”. Ahora bien, encontramos que el actor inmerso en los procesos organizacionales, otorga parte de su vida en el trabajo que realiza, y por ende, también otorga parte de él mismo, razón por la cual, el

don de la cooperación nos puede otorgar las herramientas necesarias para llevar a cabo estrategias y alcanzar un equilibrio socioeconómico.

### **Creación de las Condiciones Necesarias para la Cooperación**

La complejidad que existe en la ejecución de las actividades requiere de la confianza entre los diversos miembros de la organización. En este sentido, la confianza se tiene que depositar aunque puede ser que persista la duda (Alter, 2008).

Cuando el don de la cooperación se hace presente, la duda que queda, podrá convertirse en confianza total. Sin embargo, para lograrlo, hay que trabajar en ello, y otorgar las condiciones necesarias para que la cooperación en primer lugar fluya en el ambiente de trabajo y además pueda considerarse como parte de un don.

Con base en Guillebon & Novel (2011), existen una serie de características que deben considerarse para tener una cooperación, le agregaríamos además, que si se logra una buena cooperación organizacional, el don de la cooperación puede fluir más fácilmente. En este sentido, en la tabla1, aparecen resumidos los elementos tanto esenciales, así como los que se consideran opcionales para el logro de la cooperación.

**Tabla 1***Aspectos a considerar para la creación de la cooperación.*

<b>Aspectos indispensables</b>	<b>Aspectos opcionales</b>
Necesidad/Proyectos/Objetivos	Impulso externo
Valores comunes/Cultura compartida	Reestructuración a partir de una primercooperación
Apertura y creatividad	Un tercero objetivo en la organización
Predisposición de la organización	La aplicación de las reglas y normas
Concepto de un beneficio ambiental y / o social	
Lógica de dar- dar o bien de ganar - ganar	

Fuente: (Guillebon&amp; Novel, 2011:6).

Entre los aspectos indispensables para que se creen las condiciones en las cuales la cooperación pueda darse con mayor facilidad, se encuentra la necesidad, el proyecto y los objetivos, debido a que la cooperación necesita estar basada en un proyecto que permita el logro de objetivos a través de un sentimiento compartido. En el caso de los valores comunes y de la cultura, ambos requieren que estén compartidos por los miembros de la organización, ya que es a través de la cultura donde puede existir un lenguaje común. Es necesario también que se logre desarrollar un amplio sentido de apertura y de creatividad, que permitan llegar a una cooperación exitosa, ya que a veces resulta complicado superar los paradigmas convencionales. Por otro lado, a menudo, la cooperación tiene una tendencia que se basa en los orígenes de la misma, por lo cual llega

generalmente por los jefes de la organización, cuando desean compartir aspectos importantes con los colaboradores. En cuanto al valor económico, como tal es esencial, sin embargo no debe ser el único objetivo, la cooperación debe basarse también en el concepto de un beneficio ambiental y / o social, donde la cooperación en la organización, sea parte de un proyecto que le permita ser viable y sostenible. Finalmente para que exista una lógica de dar-dar o bien de ganar-ganar, es necesario que exista un equilibrio entre todos los miembros de la organización para llevar a cabo los objetivos.

En los aspectos opcionales, como su nombre lo expone, aunque no se lleven a cabo, la cooperación puede darse sin problema, sin embargo, queda a reflexión el hecho de tomarlas en cuenta.

En el caso del impulso externo, se refiere a que un factor externo pueda impulsar que la cooperación se desarrolle, ya sea que la organización pertenezca a algún tipo de grupo colaborativo con otras organizaciones, o a que se lleve a cabo por algún incentivo a recibir por parte del gobierno, que aunque Guillebon & Novel solo lo mencionan en este tipo de aspectos, también le agregaríamos que podría ser cualquier otro tipo de incentivo externo donde la organización deba participar y trabajar para obtenerlo, para lo cual, la cooperación es fundamental, como ya se ha mencionado.

Cuando la cooperación fluye y existe un primer éxito a partir de una participación colaborativa de los miembros de la organización, no se puede pensar tan rápidamente en una reestructuración a partir de una primera cooperación,

perdiendo de vista que se requiere una maduración en los procesos y en la cooperación, así que de acuerdo a Guillebon & Novel, es más fácil buscar nuevas formas para obtener mayores mejoras en la cooperación con los colaboradores. Para tener una cooperación exitosa, se puede recurrir a la presencia de un tercero externo, por ejemplo un consultor, de tal forma, que pueda existir una garantía en la objetividad al momento de realizar las gestiones en los cambios correspondientes para llevar a cabo los procesos con la cooperación, que incluso permita ser un apoyo en su metodología. Finalmente en el aspecto que se refiere a la aplicación de las reglas y normas, su importancia radica en que se pueden establecer especialmente como apoyo y guía para los miembros de la organización, aunque el reto es el cumplimiento de las mismas para precisar el funcionamiento de la cooperación.

Si bien, el don de la cooperación no se basa en un aspecto económico, en muchas ocasiones las personas no respetan dicho don, y sacan un provecho personal del mismo (Alter, 2009). Esto, lastimosamente es muy recurrente en las organizaciones. Es por ello que se deben generar las condiciones para que la cooperación no sea un elemento invisible y sin valor, ya que como lo expresa Alter, las personas, saben bien cuando son engañadas, y lo peor de esta situación es que toman como normal el comportamiento que se considera una traición por parte generalmente de las personas con mayor jerarquía, de ahí que la confianza hacia los jefes se vaya perdiendo con el tiempo.

Aunque Alter no especifica el hecho de que este tipo de percepciones pueden llegar a afectar el comportamiento de los empleados para cooperar, podemos

decir que es muy probable que lo reduzca en gran medida, debido a que la confianza, que como lo menciona Castaingts (2016), contiene un conjunto de representaciones sociales que la hacen parte de un aspecto simbólico para los comportamientos de los miembros de la organización, lo cual implica realizar ciertas acciones que dependen de las acciones de otros. Con base en este hecho, Castaingts la maneja como producto de un sistema complejo adaptativo<sup>3</sup>. En esta perspectiva la confianza forma parte de una relación circular, donde existen interacciones recíprocas, basadas en la imagen de cada uno de los integrantes de dichas interacciones (Tiran, 2006).

### **Importancia del Aspecto Cultural**

El estudio de la cultura en las organizaciones es un tema que ha surgido como parte de los factores utilizados en diversos contextos y que de acuerdo a éstos, siguiendo a Zalpa(2002), han surgido una gran variedad de significados; que van desde los autores que usan el concepto de cultura de forma cercana a la definición de Deal y Kennedy (1985), quienes son pioneros al utilizar el concepto de cultura en las organizaciones “como la manera de hacer las cosas aquí”, pasando por los que ven a la cultura como una estrategia, o bien, la cultura como parte de un programa para llevar a cabo cambios específicos de una organización, o, la cultura vista a través de un análisis de conflictos cuando se tienen dos culturas en una fusión de organizaciones(Presto, 1993; Zamanon & Glaser, 1994; Elssa & Veiga, 1994; citados por Zalpa,2002); y, que de esta manera, siguiendo con Zalpa, existe

---

<sup>3</sup>Los sistemas complejos adaptativos son sistemas dinámicos, capaces de adaptarse y evolucionar con los cambios del medio ambiente (Chan, 2001).

un largo etcétera de investigadores que escriben sobre la cultura en las organizaciones. Cabe mencionar que no se pretende llegar a una definición en especial del concepto cultura organizacional, sino mencionar la importancia que tiene para que el don de la cooperación se exprese dentro de la organización.

En este sentido, podemos observar que la cultura forma parte de aspectos sociales que se encuentran tanto en los hombres como en las organizaciones, como parte de sus conocimientos para llevar a cabo sus objetivos (Castaingts, 2016), de tal forma, que en un primer aspecto, la cultura llega a la organización a través de los individuos, cuando éstos entran a formar parte de la misma. En esta perspectiva, como lo señala Martin Joanne (1992), cuando las personas entran en contacto con las organizaciones, también entran en contacto con sus normas y con sus procedimientos formales; sin embargo, nosotros agregaríamos que si bien la organización tiene definidas sus normas, políticas y reglas para conducirse, y si bien sus miembros tendrán que adaptarse a ellas, es importante no perder de vista que cada miembro trae su propia cultura, sus propias representaciones mentales y sociales, y, que de alguna manera influirán en la cultura de la organización.

Por otro lado, se encuentra el entorno que rodea a la organización, en este aspecto es necesario que existan factores congruentes con las condiciones del entorno y sobre todo con el rendimiento de la organización misma (Duigou, Guillet, Maucourt, Leaou, & Mulic, 2014), y, finalmente se encuentran los aspectos reguladores de la cultura, donde aparece como parte de los mecanismos internos de la organización, donde la cultura interviene como un factor de intercambio y de

cohesión, favoreciendo el logro de los objetivos colectivos, estabilizando los procesos organizativos. El conjunto que se logra obtener de esto, tiene como resultado ciertas nociones que van a ser comprendidas en la gestión de las organizaciones y que tienen un punto clave en la interpretación que realizan con su entorno.

Cuando la organización configura la cultura hace que la cooperación forme parte de sus nociones en la gestión de la misma. De hecho, la cultura juega un papel importante en el cumplimiento de las funciones que se determinan entre los miembros de la organización a la hora de coordinar las actividades, así como con el apoyo de las normas y de los principios establecidos. Sin embargo, la cultura puede ser un aspecto negativo o positivo para el desarrollo propicio de la cooperación en la organización.

El trabajo dentro de las organizaciones debe tener los elementos necesarios para llegar a satisfacer al ser humano, ya que es importante para las personas encontrar un sentido en todo lo que realizan (Stefanova & Lucas, 2015). Es precisamente en este punto, donde la cultura de la organización establece el nivel simbólico que da un significado a todos los procesos organizativos que se desarrollan; sin embargo, siguiendo con Stefanova y Lucas (2015), si no se sabe manejar de manera adecuada puede salirse de control y abarcar dos riesgos.

El primero se refiere al hecho de que puede llegar a convertirse en un instrumento para utilizarse en la manipulación de las personas, es decir, que la dirección manipule a los subordinados de tal forma, que puede llegar a convertirse

en un disfuncionamiento demasiado simbólico para la organización y causar molestias.

El segundo riesgo se refiere a una rigidez de la cultura, de tal manera que no esté abierta a los cambios y esto haga que la organización no se encuentre preparada para adaptarse a los cambios constantes del entorno, el cual es uno de los factores principales que las organizaciones tienen entre sus objetivos. En este punto, aunque no nos enfocaremos de manera absoluta, si consideramos importante destacar que la complejidad de la organización, nos hace referirla como un sistema complejo adaptativo, ya que entre sus componentes existe recursividad y retroalimentación constantes y, además, mencionar que una de sus características es la diversidad<sup>4</sup>. Demasiada diversidad puede ocasionar problemas y la falta de ella también, debido a que en ambos casos se puede llegar a tener inestabilidades, ineficiencias y conflictos.

Bajo esta perspectiva, la cultura interviene en el aspecto de la cooperación y del individualismo a través de ciertas disposiciones. Es decir, si la cultura organizacional valoriza en gran medida el trabajo individual y la competencia, lo más probable es que los miembros de la organización maximicen sus metas y objetivos hacia lo individual, o en caso contrario, si la cultura enfatiza los valores colectivos, seguramente la acción cooperativa será parte de los hábitos y costumbres de la cultura para llegar al logro de los objetivos (Chatman & Barsade, 1995). En este contexto estamos de acuerdo con los autores, sin embargo,

---

<sup>4</sup>Un sistema que tiene amplia diversidad es capaz de hacer frente a los cambios del medio en el que se encuentra (Castaingts, 2015).

agregaríamos que aún en el aspecto individual, por más individual que éste sea, se requiere llevar a cabo el don de la cooperación para lograr los objetivos, debido a que la personas no logran hacer completamente solas su trabajo, incluso el más individualista necesitará de la persona de soporte técnico cuando tenga problemas con su equipo de cómputo, o en la instalación de un nuevo software institucional, o bien, consultar o pedir información a otras personas para llevar a cabo su trabajo.

Si los miembros de la organización no aplicaran la cooperación por más mínima que esta sea en los procedimientos organizacionales, ninguna organización podría funcionar (Alter, 2011), en este sentido, la teoría del don aplicada en las organizaciones, permite explicar la forma en cómo todas estas pequeñas contribuciones, que Alter (2011) denomina “micro-iniciativas”, están presentes en el trabajo prescrito, donde son intercambiadas y consideradas entre los miembros de la organización.

A pesar de que Alter no utiliza como tal el término de cultura organizacional, si menciona que los intercambios sociales están implicados en las representaciones de un “capital considerable”, en los cuales se encuentran la cooperación y la competencia colectiva.

## Conclusiones

A través del desarrollo del presente ensayo, con el referente indicado y la finalidad de identificar su contribución en los estudios organizacionales, se considera que las conclusiones principales son las siguientes:

Utilizar la teoría del don para analizar la naturaleza de las relaciones que se dan en las organizaciones, nos pone de frente al aspecto principal con el cual se caracterizan la mayoría de las políticas en los negocios, donde los aspectos económicos son prioritarios y donde el aporte principal es que la organización no es más un lugar de lucro y de cálculo utilitarista, como se muestra dentro de la praxis de la teoría económica estándar, con lo cual se puede llegar a considerar el don de cooperación como una utopía, sin embargo, no hay que perder de vista que con todas las turbulencias en el mundo organizacional actual y la adaptación determinante a este tipo de ambientes, que de acuerdo con Alter (2002), se requiere además de una eficacia en la capacidad de la cooperación como parte de un intercambio social que forme parte de las prácticas de los miembros de las organizaciones.

El don de la cooperación es capaz de mover el funcionamiento de las organizaciones, sin que sea reconocido, de tal forma que en muchas ocasiones no se toma cuenta o incluso parece ser invisible. En este sentido, la dirección de dicho funcionamiento, comprende la capacidad de la cooperación como parte de dicho don, el cual se encuentra en un orden extendido. Además, hay que considerar que existen aspectos como el individualismo y el colectivismo, que forman parte de las

acciones conductuales de los actores, y que se presentan a partir de las percepciones con las que estos pueden llegar a afrontar, por lo cual, se considera que el don de la cooperación en las organizaciones depende mucho del contexto cultural en que se desarrollen. Es por esto que, a pesar de que el don de la cooperación en muchas ocasiones ya se encuentra de forma implícita en los procesos organizativos, también forma parte de una libertad de elección de los actores, así que ellos son los que decidirán utilizarlo o no, siendo éste el principio de un aspecto que puede llegar a convertirse en un disfuncionamiento si no se atiende de manera correcta.

En nuestros días, a pesar de que la comercialización cada vez más va eliminando las relaciones de cooperación en las organizaciones, es necesario, considerar que los seres humanos seguimos siendo relevantes, por lo cual, es importante no olvidar que el don de la cooperación, conlleva la noción de trabajar juntos, y que va orientado al individuo dentro de los procesos organizacionales, haciendo relevante el hecho de que los seres humanos no somos solo símbolos abstractos.

La presente propuesta no pretende decir que sea fácil comprender el cuadro simbólico interno de cada persona dentro de las organizaciones, ni tampoco pretende adoptar un modelo foráneo, debido a que la consideración del don de la cooperación en nuestras organizaciones mexicanas requiere aún de mucho desarrollo y de trabajo, sin embargo, como se mencionó al principio, si se pretende mostrar nuevas visiones que puedan servir en nuestro contexto y que nosotros al

formar parte de los estudiosos de las organizaciones seamos quienes podamos apoyar en dichos aportes y en el desarrollo de los mismos.

Con base en el punto anterior, consideramos que cuando se toma en cuenta que el don de la cooperación se encuentra inmerso dentro de las relaciones colaborativas organizacionales, también es posible encontrar que forma parte de un proceso que va más allá del hecho de dar, recibir y de retribuir, ya que podríamos agregarle desde el punto de vista organizacional, el factor de laborar conjuntamente, es decir, dar, recibir, trabajar conjuntamente y retribuir, una propuesta que se podría extender para un segundo escrito sobre el tema.

El estudio del don de la cooperación queda abierto para futuras investigaciones al respecto. Finalmente, haciendo alusión a la metáfora, consideramos que cuando no permitimos que opere el don de la cooperación en las organizaciones, estamos permitiendo que irrumpa en éstas la “garra visible” del Leviatán.

## Referencias Bibliográficas

- Alter, N. (2011). Le paradigme du don : critique, ou leçon de management ? *Annales Des Mines - Réalités Industrielles*, Février 2011(1), 46. <http://doi.org/10.3917/rindu.111.0046>.
- Alter N. (2009). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, coll. « textes à l'appui », 2009.
- Alter, N. (2008). El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares. *Administración y Organizaciones* 21, Año 11, pp.31-45.
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue Du MAUSS*, 20(2), 263–285. <http://doi.org/10.3917/rdm.020.0263>.
- Argyris, C. (1996). “Unrecognized defenses of scholars: Impact on theory and research”. *Organization Science*, 7 (1) 78-87.
- Arnold, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. Cinta de Moebio: *Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, (32), 90–108.
- Banard, C.I. (1966). *The functions of the executive*. The Harvard University Press, Boston. Pág.83.
- Castaingts Teillery, J. (2016). *Campos, organizaciones, empresas y cambios estructurales. Un punto de vista a partir de la teoría* (pp. 1–21). Lyon, Francia. Ponencia para Congreso del ADERSE organizado por ISEOR.

- Castaingts Teillery J. (2015). *Dinero, trabajo y poder*. México: Anthropos.
- Chan, S. (2001). Complex Adaptive Systems. *ESD.83 Research Seminar in Engineering Systems*. Recuperado de: <http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/Complex Adaptive Systems.pdf>.
- Chanlat, J.F. (1994). "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, CIDE, México. pp. 317-364.
- Chatman, J. a., & Barsade, S. G. (1995). Organizational Culture and Cooperation : Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 423–443.
- Deal, E. T. & Kennedy A.A. (1985). Culturas Corporativas. *Ritos y rituales de la vida organizacional, México: Fondo Educativo Interamericano*. Capítulos 1-2.
- Grevin, A. (2014). Le Don de soi. *Soins Cadres*, 89, 223p. <http://www.grace-recherche.fr/wp-content/uploads/2016/02/2014-02-Article-Soins-Cadres-Le-don-de-soi-au-travail.pdf>.
- Guillebon, B. De, & Novel, A. S. (2011). Compétition ou coopération ? In *CHEDD Aquitaine* (pp. 1–16).
- Marcia, M. (2001). Reseña de "El enigma del don" de Maurice Godelier. *Íconos*, 16, 161.
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*, New York: Oxford University Press. Capítulo 1.

- Mauss, M. (1985). Ensayo sobre los dones: razón y forma del cambio en las sociedades primitivas. En *Mauss, M. Sociología y antropología*. Editorial Tecnos, Madrid.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización, Problemas y Posibilidades*, México, Oxford
- Porras, S. T. (2003). “De la competencia a la colaboración, hacia nuevas formas de organización”, *Denarius*, (8) pp. 99-124.
- Reed, M. (1996). “Organizational theorizing: a Historically contested terrain”, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Oliver Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage., pp. 31-56.
- Savall, H. y V. Zardet, (2009), *IngenieríaEstratégica. Un enfoque socioeconómico*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Smith, A. (1999). *Théorie des sentiments moraux*, Traduction par Biziou, M, Gautier, C, Pradeau, J., Paris, PUF.
- Tirán A. (2006). Confiance sociale confiance primordiale en partant de Georg Simmel. Philippe Bernoux, Jean-Michel Servet (eds), *La construction sociale de la confiance*, Paris : AEF / Montchrestien. Pp.486, 1997.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York:Free Press. Chapters 1-2, 7-8.