



M.C.María Estela Torres Jaquez<sup>1\*</sup>  
Marcela Rebeca Contreras Loera<sup>2</sup>

## Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva

**Abstract:** This paper shows partial results of a larger research that addresses the administrative process and its relationship to the use of government policies, as part of the management model of the cooperative fishery. The specific problem of this work is on the case of cooperative organization in Sinaloa and administrative process, as part of the management that makes the manager, which requires implementing strategies and techniques of common ownership structure and democratic management.

The research was conducted in Sinaloa, the collection of information is performed using a semistructured interview three managers of the fishing cooperatives. Among the findings may indicate that the reality of fishing cooperatives shows that have analyzed the structure for executive management, however, evidence is emerging that planning and the most important decisions, such as date of capture and improving the physical infrastructure is not up to them, in these conditions we can see that although the steps are covered adequately, little will have been planning, since it is defined in the action lines to start the administrative process.

**Keywords:** Cooperative organization, management, administrative process.

**Resumen:** El presente trabajo muestra resultados parciales de una investigación más amplia que aborda el proceso administrativo y su relación con el aprovechamiento de políticas públicas gubernamentales, como parte del modelo de gestión de la organización

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora en la Universidad de Occidente. Maestría en Gestión y Política Pública y estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas adscrita al Programa Nacional de Posgrado de Conacyt. Tel. 01 (667) 759.13.00, correo electrónico: torresjacques@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Profesora Investigadora de Tiempo Completo en Universidad de Occidente. Doctora en Estudios Organizacionales. Dirección: Carretera a Culiacancito Km 1.5, Culiacán, Sinaloa. Tel. 01 (667) 759.13.00, correo electrónico: marcelac25@hotmail.com

cooperativa pesquera. La problemática específica de este trabajo se sitúa en el caso de la organización cooperativa en Sinaloa y el proceso administrativo, como parte de la gestión que realiza el directivo que requiere aplicar estrategias y técnicas propias de la estructura de propiedad común y la gestión democrática.

La investigación se llevó a cabo en Sinaloa; el levantamiento de información se realizó a través de una entrevista semiestructurada a directivos de tres cooperativas pesqueras. Entre los hallazgos se puede señalar que la realidad de las organizaciones cooperativas pesqueras analizadas muestra que cuentan con la estructura para realizar la gestión directiva sin embargo, se evidencia que la planeación es incipiente y que las decisiones más relevantes, como la fecha de captura y el mejoramiento de la infraestructura física<sup>3</sup> no depende de ellos; en esas condiciones podemos advertir que aunque las etapas se cumplan adecuadamente, poco habrá servido la planeación, ya que en ésta se definen las líneas de acción para iniciar el proceso administrativo.

**Palabras clave:** Organización cooperativa, gestión, proceso administrativo.

### Introducción

Las características de la nueva economía cada vez más global, donde hay cambios vertiginosos en el entorno competitivo, donde los sistemas comerciales se hacen más complejos, los mecanismos y montos de ayuda disminuyen, hay un mayor número de decisiones y de actividades, demandan de las organizaciones mayor coordinación y control, que exige mayor competitividad, por ello, es importante conocer y utilizar técnicas de administración y estilos de gestión adecuados que le permitan permanecer.-

La organización cooperativa (OC) no está exenta de la problemática anteriormente descrita se debate, de acuerdo a diversas investigaciones realizadas, en la problemática entre la falta de una dirección profesionalizada [García y Arana, 2001], participación versus gerencia y crisis administrativa [Bastidas, 2003, 2011]; el marco legal de las políticas públicas [Mora, 2011]; la contribución de las cooperativas al desarrollo local [Lara y Rico, 2011 y Contreras y Gómez, 2011]; los esquemas de financiamiento del sector y los apoyos gubernamentales [Juárez, Flores y Luna, 2007]; los problemas organizativos y de gestión [Mozas, 2004], las capacidades administrativas y técnicas [Piñeiro, 2008], entre otros.

Sostenemos que por la importancia que tiene la OC dadas sus especificidades de valores y principios cooperativos, que resuelven necesidades y realizan aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, aún falta mucho por hacer, como lo afirma Ponce [2003, p. 4] “Como objeto de discusión, muy poca o casi nula atención ha recibido en el ámbito político, pero en el académico no le ha ido mejor”

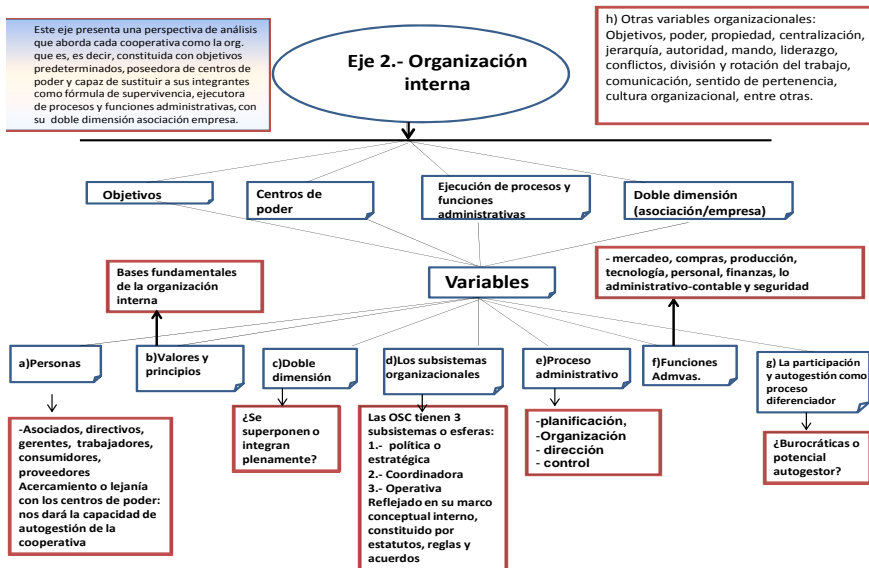
Aunque en México sí encontramos investigadores interesados en el tema, que lo analizan desde diferentes aristas [Lara, 2011; Lara y Rico, 2011, Alcalá, 2003,

<sup>3</sup> Bienes de capital, materias primas básicas, intermedias o componentes.

Rojas, 2003, Sommers 2008, Contreras 2011, entre otros], ha sido poco abordado el análisis del proceso administrativo como parte de un modelo de gestión desde la perspectiva del enfoque organizacional. El proceso administrativo permite identificar sus etapas así como conocer si su funcionamiento hace posible que la OC cuente con un sistema administrativo con capacidad de autorregulación o autocontrol en relación con su *entorno dinámico* [Martínez, 2004] y que, dadas las especificidades de la OC, lleve a estas organizaciones a aprender a pensar y gestionar de una manera culturalmente competente.

Bastidas [2010] plantea que es de vital importancia el modelo de gestión que se adopte, para el funcionamiento de las cooperativas y agrega que como parte del modelo se encuentra, entre otras variables, el proceso administrativo (ver figura 1).

Figura 1. La organización interna de la OC y sus variables



Fuente: METJ, con datos de Bastidas [2010]

El presente documento incluye en la primera parte la propuesta metodológica considerando las técnicas utilizadas para la obtención de la información así como el enfoque utilizado señalando, asimismo, las limitaciones y alcances de la investigación. En un segundo apartado analizamos la discusión de investigadores acerca de la problemática específica que concierne a la gestión y al proceso administrativo en la OC. En el tercero, describimos en qué consiste la administración en la OC, además realizamos el análisis sobre el proceso administrativo, sus etapas y problemáticas. Posteriormente, culminamos con algunas consideraciones finales.

### **1. Tipo de investigación y alcances del trabajo**

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información fueron: entrevistas semiestructuradas a socios y directivos de la organización así como la observación a través de la visita *in situ*. Respecto a su alcance, el estudio es de corte exploratorio, inductivo y descriptivo. Es exploratorio porque su propósito es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, es inductivo porque el investigador lo identifica y va de lo particular a lo general y descriptivo porque definimos cómo son y cómo se comportan determinados fenómenos, limitándonos a medir aspectos, tamaños o elementos del mismo.

### **2. Debate sobre el proceso administrativo y la gestión en la organización cooperativa**

Mozas [2004] analiza el modelo de gestión democrático con el objetivo de demostrar cómo los problemas organizativos y de gestión democrática en las cooperativas, constituyen un freno en el desarrollo empresarial. Piñeiro [2008] realiza una investigación acerca de los principales desafíos que las cooperativas de producción están enfrentando y en sus resultados muestra que un número considerable de ellas presentan deficientes capacidades administrativas y técnicas.

Morales [2006] analiza algunas modas “recientes” de gestión del modelo de empresa que propugna la economía social, concluye que la economía social se ha posicionado en muchas ocasiones de manera compleja ante las tendencias y modas tomadas las organizaciones de capital de lucro pero que, dada la incompatibilidad de determinados valores y la ineficacia de lo democrático y participativo como “desventaja competitiva” del modelo alternativo planteado desde el sector de la economía social, éste no ha sido exitoso.

Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano [2008] analizan el proceso de creación de un grupo de cooperativas de trabajo asociado, en sus resultados consideran que es necesario estimular el desarrollo de nuevas conductas empresariales dirigidas a la innovación, cambio y conocimiento del mercado de intercambio.

Por otra parte, Bastidas [2010] considera que un tema cardinal para el funcionamiento de las cooperativas es el modelo de gestión que se adopte, ya que de ese modelo depende el gobierno cooperativo y la estrategia cooperativa. Concluye entre otras cosas que “se requiere una administración cooperativa profesional que aproveche integralmente las ventajas competitivas asociadas al carácter de empresa” [Bastidas, 2010, p. 331].

### **3. Referentes teóricos**

#### *3.1. La administración de la organización cooperativa*

En México, la LGSC [2012] identifica que la dirección de la OC se lleva a cabo por un conjunto de socios que forman el consejo rector, mismos que han sido

elegidos de entre el total de miembros que constituyen la asamblea general. La totalidad de socios establecen los objetivos y las líneas de actuación a seguir en cada periodo y es el consejo rector es el que ha de articular los medios necesarios para conseguir lo establecido en asamblea general por la base social de la organización.

En cuanto a la administración de las OC, la dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas, según la ley en vigor<sup>4</sup>, estará a cargo de:

- I. La asamblea general (AG);
- II. El consejo de administración (CA);
- III. El consejo de vigilancia;
- IV. Las comisiones y comités que la LGSC establece y
- V. Las demás que designe la AG.

La AG es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas (artículo 35), asimismo, resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social (artículo 36), entre otras<sup>5</sup>.

Por otro lado, el CA será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales (artículo 41).

Sobre el Consejo de Vigilancia, éste se integra por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma que el CA y con la duración que se establece en el artículo 42 de esta Ley<sup>6</sup> (artículo 45). Este Consejo ejercerá la supervisión de todas las actividades de la

<sup>4</sup> LGSC (2012)

<sup>5</sup> Además de la aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios; la modificación de las bases constitutivas; la aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento; el aumento o disminución del patrimonio y capital social; el nombramiento y remoción con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados; el examen del sistema contable interno; los informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos; la responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querrela correspondiente; la aplicación de sanciones disciplinarias a socios; el reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios, y la aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

<sup>6</sup> Hasta cinco años y ser reelectos cuando por lo menos las dos terceras partes de la AG lo apruebe.

sociedad cooperativa y tendrá el derecho de veto para el solo objeto de que el CA reconsidere las resoluciones vetadas.

### 3.2. *El proceso administrativo*

A través de la historia, la teoría de la organización ha considerado diversos criterios en las etapas del proceso administrativo, hasta llegar a la más reconocida que consiste en cuatro: 1) planeación, 2) organización, 3) dirección o ejecución y 4) control; debido a que es de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración. En este apartado tomamos las perspectivas teóricas de Koontz y Weihrich [2002] y de Münch [2005, 2007] para explicar las etapas del proceso administrativo, mismos. Asimismo, acotamos el significado de cada una de las etapas para la OC, de acuerdo a la propuesta de Arango [2009].

#### 3.2.1. *El concepto de proceso administrativo*

De acuerdo a Münch [2005, p. 19] el proceso administrativo es “una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier persona, manejar eficazmente una organización y que consiste en dividir a la administración en un proceso integrado por varias etapas”. Por su parte Koontz y Weihrich [1990] señalan que consiste en diseñar y mantener el medio ambiente, en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados

#### 3.2.2. *Las etapas del proceso administrativo*

Koontz y Weihrich [2002] definen la *planeación* como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. No contar con estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Münch [2007] señala que la *planeación* es la determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con mayor probabilidad de éxito. Es importante porque permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos, reduciendo la incertidumbre y enfrentar de mejor manera la contingencia, evitando tomar decisiones empíricas.

Arango [2009, p. 294] en la parte de la estructura administrativa de las cooperativas *planificar* significa “fijar las políticas, directrices y planes generales de la cooperativa para el cabal cumplimiento de sus objetivos”

La etapa de *organización* consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades

administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. La organización es una de las funciones administrativas de un gerente, que comprende dos procesos básicos: el desarrollo del marco estructural para la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas. De acuerdo a lo anterior, la organización es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Los esfuerzos del grupo tienen que ser coordinados, dado que tienen por objeto alcanzar metas en ambientes dinámicos [Koontz y Weihrich, 2002].

Para Münch [2007] la etapa de *organización* consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de diferentes técnicas tendientes a la simplificación del trabajo<sup>7</sup>, mientras que para Arango [2009, p. 294] *organizar* es integrar el talento humano y los recursos materiales, a través de una estructura operativa adecuada y una distribución racional del trabajo.

Koontz y Weihrich [2002] establecen que la *dirección* consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión; por su lado, Münch [2007] plantea que la *dirección* es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa y para Arango [2009, p. 294] *dirigir* consiste en guiar o conducir las políticas, señaladas de acuerdo con los objetivos propuestos.

El *Control* es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios [Koontz y Weihrich, 2002]. Münch [2007] menciona que el *control* es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. Para Arango [2009, p. 294] *controlar* es verificar las labores, de acuerdo con las directrices impartidas.

#### 4. El trabajo de campo

En la OC, el responsable de que las etapas de planeación, organización, dirección y control se realicen de la mejor manera es el CA. En ese sentido los resultados fueron los siguientes:

<sup>7</sup> Que se traduce en organigramas, manuales, diagramas de flujo o de procedimiento, carta de distribución del trabajo y a/o análisis de puestos.

*Planeación.* En la OC es una actividad que le corresponde al CA, pero es en la AG que se analiza, discuten y toman decisiones. Por lo general se realiza una asamblea ordinaria antes de cada periodo de captura, con el fin de elaborar y que se autorice el plan de trabajo para capturar la especie en cuestión, se tratan asuntos generales, pero también algunos específicos, como qué artes de pesca se van a prohibir. La mayoría de los entrevistados considera que no se puede planear cómo mejorar en infraestructura física, dado que eso no depende de la gestión de los directivos de la cooperativa, ni de la federación, sino del presupuesto de los diferentes niveles de gobierno.

En cuanto a la AG de la organización cooperativa, ésta es convocada por el presidente y principal directivo, a la que asisten los socios que la integran y el presidente de la federación a la que pertenecen (cuando así se requiere), los temas a tratar difieren en una AG y en una asamblea extraordinaria. En el caso de la federación, ésta tiene sus propias AG, a ésta asisten los presidentes y delegados<sup>8</sup> de las cooperativas que la integran, además del contador y actores de diversas organizaciones gubernamentales e instituciones que guardan relación con la federación.

Cuando es una asamblea convocada por el presidente de una cooperativa, están presentes los directivos, el contador, el presidente de la federación y por supuesto, los socios. El procedimiento es presentación del presídium, pase de lista de los socios, se nombra al presidente de la mesa de los debates, se nombra a los secretarios y a un escrutador, enseguida se da lectura al acta de la asamblea anterior, se aprueba y se pasa a asuntos generales, para posteriormente tratar asuntos de trabajo y/o informar de los temas tratados en las asambleas realizadas por la federación.

*Organización.* En este caso, la OC tiene bien diseñada su estructura y el establecimiento de métodos de captura, además de las técnicas que les permiten simplificar el trabajo, sin embargo, carecen de organigramas o manuales que permitan darnos cuenta del quehacer de los socios que ocupan los cargos directivos. En la realidad, manifiestan que sí han tenido problemas de organización, porque aunque tienen claro cual es su quehacer, hay momentos que el comité de vigilancia no hace correctamente su labor, por lo que esa tarea se tiene que resolver de alguna manera, lo que genera conflictos por invadir funciones que en algún momento se evadieron.

*Dirección.* En la ejecución de la mayoría de las etapas del proceso administrativo se evidencia que aunque haya conflictos a discutir, las especificidades y valores de la OC, permiten la resolución del mismo, a través de una toma de decisiones colectiva, como lo es la AG, lo que evidencia una buena comunicación y fuerza del líder.

<sup>8</sup> Que son los encargados de asistir a las asambleas y escuchar todo, también opinan y posteriormente en reunión con los socios de la cooperativa se informa de qué trató la Asamblea.



*Control.* Esta etapa es útil para comprobar la efectividad de la gestión en la OC. Al consejo de vigilancia es al que le corresponde supervisar todas las actividades de la OC, como lo es supervisar que no se utilicen artes de pesca prohibidas, que no estén pescando en la bahía pescadores furtivos. Otra de las funciones es evitar desviaciones, por lo que deben estar vigilantes las 24 horas para que en caso de que algún pescador salga a pescar antes de que el secretario llegue al campo pesquero, para que éste no tenga oportunidad de desviar el producto, es decir, venderlo fuera de la cooperativa. En caso de que así suceda, se toman las medidas correctivas. Asimismo, al comité de vigilancia le corresponde el control cuando hay veda del producto, para que no se deprede la especie en cuestión.

### **Consideraciones generales**

Las OC tienen una gran trascendencia dentro del sistema económico mexicano y son organizaciones estratégicas por las particularidades que tienen, en especial como detonantes del desarrollo local.

Por tanto, el proceso administrativo, como parte de la gestión directiva en la OC, es una tarea clave que permite hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan, atendiendo tanto su especificidad social como la económica.

La dirección de la organización cooperativa adolece de un modelo de gestión que resuelva los problemas internos, como podrían ser los que presenta la función directiva<sup>9</sup>; los del proceso administrativo. Aunque por otra parte, sí se realiza gestión que permite desarrollar relaciones con el entorno organizacional externo, las más palpables son las relaciones con el Estado en cuanto al aprovechamiento de programas públicos y algunos cursos de organismos de desarrollo de cooperativas establecidos por el Estado. Existen, de acuerdo al modelo que propone Bastidas [2010] en la figura 1, las OC que de manera incipiente establecen relaciones con universidades lo que les permitiría, entre otros, intercambios de conocimientos.

En general, aunque la investigación arrojó que existen adecuados canales de comunicación, la toma de decisiones se realiza por mayoría de votos y en las asambleas se ejerce un liderazgo que se manifiesta en el poder de convocatoria; es conveniente resaltar que los directivos en la mayoría de los casos no son expertos en administración de empresas (incluso, solo en casos excepcionales su escolaridad rebasa la primaria) por lo que consideramos que requieren de los conocimientos y experiencias de personas preparadas específicamente en esta materia, para que los asesoren:

---

<sup>9</sup> Función que se encarga del mercadeo, compras, producción, tecnología, personal, finanzas, lo administrativo-contable e incluso, la seguridad.

### Referencias Bibliográficas:

- Alcalá, Graciela (2003). *Políticas Pesqueras en México. 1946 – 2000. Contradicciones y Aciertos en la Planificación de la Pesca Nacional*. México: COLMEX, CICESE y COLMICH. [biblioteca.cicese.mx/libros/políticas/pesqueras.pdf](http://biblioteca.cicese.mx/libros/políticas/pesqueras.pdf)
- Bastidas, Óscar (2003). El cooperativismo en Venezuela. *En Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo* (UNIRCOOP). Recuperado de <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0320.pdf>
- Bastidas, Óscar (2010). *Economía Social y Cooperativismo: una visión Organizacional*. San Gil, Santander, Colombia: Fundación Universitaria San Gil, UNISANGIL
- Contreras, Marcela R. (2010). El cambio en las organizaciones sociales y su contribución en el desarrollo local. *Proyecto de investigación aprobado en la Convocatoria “2010-2011 de Estancias posdoctorales y sabáticas al extranjero para la consolidación de grupos de investigación”*.
- Contreras, Marcela R. y Gómez, Pilar (2011). *La asociación y la toma de decisiones en la organización cooperativa*. Ponencia titulada en el congreso internacional Rulescoop: Soluciones de la Economía Social y solidaria a un mundo en crisis. San Gil, Santander. Septiembre de 2011. Colombia. Recuperado en [http://cies2011.unisangil.edu.co/ponencias/memorias\\_rulescoop\\_2011.pdf](http://cies2011.unisangil.edu.co/ponencias/memorias_rulescoop_2011.pdf)
- Cuñat-Gimenez, Rubén y Coll-Serrano Vicente (2008). Nuevas cooperativas de trabajo asociado: Un análisis del proceso de creación basado en la Teoría Fundamentada. Cayapa, *Revista Venezolana de Economía Social, Universidad de Los Andes (ULA) NURR-Trujillo*. CIRIEC-Venezuela. Año 8, pp. 11-36. Recuperado en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/27080/1/articulo1.pdf>
- García, Elia y Aranda, Manuel (2001). Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *En Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Universidad de Jaén*. Vol. 7, N° 3, pp. 139-154. Recuperado en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v07/073139.pdf>
- Juárez Miriam, Flores María de la Luz y Luna José (2007). El sector pesquero en México. Documento Interno de Trabajo de *Financiera Rural*. Recuperado de <http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Sector%20pesquero/SectorPesqueroM%C3%A9xicoFR07.pdf>
- Koontz y Weihrich (2002). Revisión de la Jungla de la Teoría Administrativa. En *The Management Theory Jungle Revisited. Academy Management Review*. Recuperado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/257427?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101153142033>
- Lara, Graciela (2011). *Gestión de Empresas Sociales*. Primera edición, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Lara, Graciela y Rico Amalia (2011). La contribución de las cooperativas de ahorro y crédito al desarrollo local en Querétaro. *Revista de Estudios Cooperativos* Año 2011, No 106, pp. 1-29. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=36720829006>

- Ley General de Sociedades Cooperativas (2012). DOF, 8 julio de 2012
- Martínez, Carlos E. (2004). Evolución del pensamiento gerencial. *En revista escuela de administración de negocios*. No. 50 ENERO - ABRIL DE 2004 Págs. 98 – 111. Recuperado en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewArticle/166>
- Mora, Christian J. (2011). *Políticas públicas y cooperativismo en Colombia. 30 años de encuentros y desencuentros*, Bogotá, Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Morales, Alfonso C. (2006). Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. *En CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, noviembre 2006, pp. 161-186. Recuperado de <http://ideas.repec.org/a/cic/revcir/y2006i56p161-186.html>
- Mozas, Adoración (2004). La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, N.º. 48, 167-192. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17404809.pdf>
- Münch, Lourdes (2005). *Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad*. México: Trillas
- Münch, Lourdes (2007). *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson, Prentice Hall
- Piñeiro, Camila. (2008). Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela. *Revista Cayapa*, Año 8, N.º 15, Enero-Junio 2008, pp. 37-60. Recuperado de <http://www.rebellion.org/docs/83458.pdf>
- Ponce Conti Yolanda. (2003). *Cooperativas y reforma económica: El caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa (1982-2003)*. Tesis Editada por Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Sinaloa. México.
- Arango, Mario (2009). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rojas, Juan J. (2003). *Las cooperativas en México*. México: Molino de Letras, Universidad Autónoma de Chapingo.
- Sommers, Gabriel (2007). El cooperativismo y las cooperativas pesqueras del Soconusco. Antecedentes, desarrollo y praxis. Recuperado de [http://www.eumed.net/libros/2012a/1154/cooperativismo\\_y\\_cooperaticas\\_pesqueras.html](http://www.eumed.net/libros/2012a/1154/cooperativismo_y_cooperaticas_pesqueras.html)