

**LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES DEL  
SECTOR COOPERATIVO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN\***

**DECISION MAKING AND MANAGEMENT STYLES IN SMALL  
ORGANIZATIONS OF THE COOPERATIVE SECTOR**

Rosario Joaquín Reales Vega\*\*  
Hilda Estrada López\*\*\*

**RECIBIDO:** Marzo 24 de 2012

**ACEPTADO:** Abril 7 de 2012

**Resumen**

Este artículo es producto de una investigación llevada a cabo en el marco del Programa Fortalecimiento Integral de los Productores y Comercializadores de Queso en el Departamento del Atlántico. Su objetivo principal consistió en identificar la articulación entre el conocimiento sobre modelos de planificación y estilos de dirección en los directivos de pequeñas organizaciones. En este proceso se utilizó el método etnográfico con el apoyo de técnicas de investigación como la entrevista, la observación y los grupos focales, aplicados a directivos de la organización. Los resultados indican la existencia de dos posiciones teóricas que responden a planteamientos desde la sociología y la psicología, las cuales, al ser relacionadas con diferentes estilos de dirección en los escenarios y en las diversas esferas de la vida cotidiana, evidencian rupturas con las interpretaciones administrativas y las estrategias gerenciales

---

\*Producto resultado de investigación del proyecto Programa de Fortalecimiento Integral de los Productores y Comercializadores de Queso del Municipio de Sabanalarga en los corregimientos de Isabel López, Molinero, Cascajal y Gallego del Departamento del Atlántico.

\*\*Sociólogo. Especialista en Gestión de Proyectos Educativos. Docente/Investigador adjunto al Grupo Investigación, Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad Simón Bolívar, rosariojoaquin@gmail.com

\*\*\*Doctorante en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Queretano, México,. Magíster en Gestión de Organizaciones, Especialista en Docencia Universitaria. Docente Universitaria.

conocidas. En conclusión, el estudio establece que las pequeñas organizaciones cooperativas, en lugar de adecuarse al rol limitado y meramente complementario que el sistema capitalista les asigna, están contribuyendo a crear un hombre nuevo, capaz de materializar a largo plazo un proyecto propio de realización humana y trascendente.

**Palabras claves:** Toma de decisiones, organizaciones cooperativas, estrategias, estilos de dirección.

### Abstract

This article is a product of an investigation in the Program Integral Strengthening of the Producers and Comercializadores of Cheese of Sabanalarga's Municipality in the corregimientos of Isabel Lopez, Miller, Cascajal and Galician of the Department of the Atlantic Ocean, which principal aim is orientated for identifying the joint between the knowledge on models of planning and management styles in the executives of small organizations. In this process I use the Ethnographic Method with the support of technologies of investigation as the interview, the observation and the focal groups applied to a population of 10 individuals (executives of the organization). The results of the investigation raise the existence of two theoretical positions that answer to expositions from the sociology and the psychology that on having been related to different management styles, in the scenes and in the diverse spheres of the daily life there provide surprising explanations, capable of establishing breaks with the administrative interpretations and the managerial known strategies. In terms of conclusion in the study it is found that the small cooperative organizations instead of be adapting to the limited and merely complementary role that the capitalist system assigns them, overturning towards giving the

jump that locates them in the point of helping to create a ' new man ', capable, long-term, of materializing an own project of human and transcendental accomplishment.

**Key words:** Capture of decisions, cooperative organizations, strategies, management styles.

## INTRODUCCIÓN

En las distintas esferas de la vida cotidiana, se llevan a cabo múltiples y variados acontecimientos que de alguna manera estructuran el tejido social y humano. Las acciones y decisiones de los hombres y mujeres, de manera individual, colectiva, natural u organizada impactan o generan una conmoción que repercute en los demás.

La vida cotidiana, plantea Heller (1972), *es la vida de todo hombre. La vive cada cual, sin excepción alguna, cualquiera que sea el lugar que le asigne la división del trabajo intelectual y físico (p, 26).*

Esta apreciación se reafirma con la siguiente reflexión: *La vida cotidiana es la vida del hombre entero, o sea: el hombre participa*

*en la vida cotidiana con todos los aspectos de su individualidad, de su personalidad.*

Este artículo hace referencia a las situaciones que afrontan los directivos de las pequeñas organizaciones cooperativas con respecto a la toma de decisiones en asuntos relacionados con el liderazgo, la asunción de poder y la permanencia en la organización, asuntos todos que se relacionan con el compromiso que les compete como miembros de una entidad.

Las explicaciones y descripciones que se hacen al respecto provienen de dos enfoques, combinados con la experiencia de los participantes en un proceso de acompañamiento y fortalecimiento. Uno de estos enfoques es de perspectiva sociológica, cuyo fundamento esencial está ligado a la teoría de

la vida cotidiana; el otro tiene una connotación psicológica. Ambos enfoques, sin embargo, corresponden a la teoría general de sistemas, en la perspectiva descrita por Rebollo Lozano (2005). Y el marco de las acciones que se generaron con la ejecución del proyecto fue constituido por las pequeñas Unidades Productivas Familiares-UPF, vinculadas a la Cooperativa de Productores de Lácteos del Atlántico-Cooprolácteos del Atlántico, de la cual son afiliadas.

Las Unidades Productivas Familiares-UPF son propiedad de 22 productores de queso y están situadas en el departamento del Atlántico, específicamente en los municipios de Sabanalarga (corregimientos de Isabel López, Molinero y Gallego), Candelaria y Polo Nuevo.

La toma de decisiones no es tan sólo el acto espontáneo que se atribuye a un individuo cuando, de manera deliberada y acudiendo a su voluntad, realiza esta o aquella acción sin importar las consecuencias que la misma genere en sí mismo o en otras personas. La acción de decidir también es aplicable a las organizaciones, pues los directivos o los miembros sienten el compromiso ineludible de tomarlas. Por ello, en este trabajo se pretende responder a interrogantes como los siguientes: ¿Qué conexión existe entre la toma de decisión de un individuo y el medio del cual procede?, ¿las organizaciones son afectadas por decisiones relacionadas con el poder y la asunción de liderazgo?, ¿la vida cotidiana influye en la toma de decisiones?

Las respuestas a las anteriores preguntas serán establecidas desde la pertenencia del individuo a la cotidianidad, a una organización y a un determinado modelo (que puede ser mental individual, colectivo u organizacional) o estilo de dirección, pues, en este caso, los sujetos que forman parte del estudio deciden en el marco de sus acciones como directivos (Ares, 2004).

Este artículo es producto del estudio *Programa de fortalecimiento integral de los productores y comercializadores de queso del municipio de Sabanalarga, en los corregimientos de Isabel López, Molineros, Cascajal y Gallego del departamento del Atlántico*, auspiciado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la Sociedad Fiduciaria de Desarrollo

Agropecuario (Fiduagraria), el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla y Fomypime.

### **Fundamentación teórico-práctica de la toma de decisiones**

En una perspectiva teórica que se fundamenta en los procesos de percepción, concentración, decisión y ejecución (Poveda Leal y Benítez Sillero, 2010), la toma de decisiones pareciera ser el resultado natural de un proceso en el que, una vez percibida y analizada la información, se toma una decisión que viajará rauda hacia la acción, en el caso de actividades deportivas, o hacia la ejecución, la aceptación y el rechazo, en el caso de otras esferas de la vida cotidiana, individual u organizacional. La

decisión en tal caso dependerá de la preparación del individuo (su capacidad intelectual para asumir responsabilidades), la experiencia que tenga en situaciones similares, el contexto en el cual se encuentra inmerso y el momento histórico que se asume en ese momento.

Desde el proceso productivo, Velásquez Contreras (2003) concibe la toma de decisiones como la estrategia que permite realizar productos que puedan cumplir con las especificaciones, los plazos, las cantidades, el costo y la calidad con un manejo exitoso del *factor humano, el capital y los materiales*, facilitando a la empresa lograr sus objetivos y metas.

En términos de la planeación estratégica, Ramírez (2002) y Porter(1982) han identificado ciertos puntos con posibilidades de ser utilizados por los directivos y las organizaciones siempre que,

desde luego, estén adecuados a sus particularidades, entorno, tamaño y cultura, para valerse de información que les permita tomar decisiones adecuadas. En este contexto, tomar decisiones requiere de un análisis de los pros y los contras que generaría la acción en otras personas u organizaciones, las cuales resultarán afectadas, sea cual fuese el impacto de la decisión. Por ejemplo, cuando en una organización los miembros son reunidos por el director o los miembros de la junta directiva con el fin de proponer nuevas alternativas respecto al mercadeo del nuevo producto o la adquisición de un punto de venta, o el establecimiento de alianzas con otras entidades, la toma de decisión pasará por una serie de estudios que bien pueden denominarse determinaciones

hasta llegar a lo concreto. Y lo concreto es la síntesis de múltiples determinaciones, sentenciaban Marx y Engels (1982), en sus años de madurez intelectual.

En cierta forma es una posición que contraviene los planteamientos de la psicología conductista tradicional y los planteamientos administrativos, derivados de fundamentaciones similares, en las que se atribuye a la intuición un papel importante en la toma de decisiones (al azar). Sin que se le asigne una ruptura total, esta concepción ha experimentado cambios a través del tiempo, toda vez que ha incorporado un elemento como la transferencia de tecnología organizacional, que de alguna manera ha influido en la mentalidad del individuo con relación a la información que debe poseer para decidir, y que le permite a los directivos de las

pequeñas organizaciones establecer los valores de la empresa, los cuales rigen a la organización completa, apoyados en datos, y son fundamentales para determinar los diversos escenarios o factores que la afectan y afectarán.

En este aspecto, es importante reflexionar sobre los planteamientos de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), quienes sugieren que las empresas deben monitorear cuatro entornos básicos: macro, industrial, competitivo e interno y apoyarse en técnicas como lluvia de ideas y análisis DOFA, herramientas metodológicas que permiten concretar o perfilar con mayor conocimiento la decisión a tomar. El punto álgido del asunto está en la toma de la decisión cuando la organización –y en este caso se está frente a la pequeña entidad–

no cuenta con los elementos fundamentales para la operatividad o el sostenimiento de la decisión (la ejecución), aún cuando se muestren las bondades que proporciona el agrupar los factores relacionados en la herramienta diagrama de afinidad.

Ahora bien, con el desarrollo de la computadora se ha cambiado el enfoque administrativo sobre la toma de decisiones, ya que ésta ha posibilitado que el director tenga a su disposición valiosa información proveniente de diversas fuentes sobre las operaciones internas y externas de la empresa, las cuales puede utilizar de diferentes maneras, y llegar a decisiones acertadas o por lo menos más fáciles de identificar o re-definir en caso de su no conveniencia.

En la vida cotidiana, el hombre, que también toma

decisiones en función de sus propios intereses, se ha visto abocado a utilizar información, procesarla y discernir sobre ellas antes de decidir, aunque en apariencia, el observador desprevenido le atribuya un mínimo de ocupación para pensar cuando la decisión es tomada de inmediato.

De nuevo es bueno recordar la sentencia marxista, según la cual la decisión “es la síntesis de múltiples determinaciones” que no necesariamente se han procesado en el instante en que se decide; ese es un ejercicio realizado, a partir de acontecimientos similares o distintos. Cuando un individuo toma una decisión, trascendental o no, pareciera que ella solo afectara sus intereses particulares, más aún si a no se le conocen vínculos con otras esferas (lo cual en este mundo de

tejido relacional no es admisible) de la vida cotidiana. Este razonamiento simplista y determinista es de fácil refutación, si se considera que lo social es producto de las múltiples interrelaciones de la humanidad que, ante la fuerte insistencia por romper la barrera de las diferencias, ha logrado estructurar un sistema y muchos subsistemas en los que las distintas relaciones armonizan y se articulan de manera complementaria. El hecho de tomar la decisión de no consumir un determinado producto, por ejemplo, leche, afecta la venta del artículo y aunque tal decisión no sea notoria a corto plazo, ante la persistencia del individuo, el conglomerado social al cual pertenece el individuo termina resintiéndose, por cuanto revierte una norma aceptada por la comunidad.

Con todo, la decisión de pensar “antes de hacer las cosas” genera el pensamiento estratégico en el individuo, que es una de las principales competencias que se debe desarrollar no solo a nivel profesional, sino también en lo personal. Saber dónde se está, hacia donde se va, dónde se querrá estar en el futuro, evaluar si con lo que se tiene se puede estar (conocimiento de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) y de qué manera se planificarían estos aspectos, también forma parte de las conexiones del individuo con el contexto en el cual está inmerso, y que sin lugar a dudas impacta. Esto se evidencia cuando se consideran las cifras relacionadas con el nivel de ventas, de producción y de utilidades, las cuales orientan al pequeño empresario en la toma de

decisiones (Suárez y Altahona, 2009), lo cual demuestra que no posee información suficiente, poniéndolo en riesgo frente a la competencia.

## **MÉTODO**

Este trabajo sigue los procedimientos sugeridos por Hernández Sampieri (2010) en lo que corresponde a la investigación de tipo cualitativa, la cual es posible vincular también a los estudios de caso (Yin, 1994) para obtener resultados válidos dentro de las ciencias sociales.

En este último sentido, el artículo responde a los estudios de casos, según Malinowski, citado por, Martínez M (2005) .etnografía es la rama de la antropología que estudia descriptivamente las culturas, de un grupo social su formas de vida, apoyado en las tradiciones, roles

valores, normas de ambientes en que viven grupos de personas, que generan explicación de su conducta, que compartes una estructura lógica implícita por cuanto involucra a los beneficiarios del Proyecto Programa de Fortalecimiento Integral de los Productores y Comercializadores de Queso del Municipio de Sabanalarga en los corregimientos de Isabel López, Molineros, Cascajal y Gallego del departamento del Atlántico, tomados como casos de Unidades Productivas Familiares-UPF. La información se logró mediante la utilización de la entrevista etnográfica, combinada con la observación de los procesos productivos en las 22 Unidades Productivas Familiares-UPF, y de los participantes con cargos directivos en la organización cooperativa a la cual pertenecen.

Estas observaciones se realizaron en las sedes de producción de la Cooperativa de Productores de Lácteos del Atlántico. Y, más en concreto, en las distintas reuniones de las instancias de la organización, así como en los eventos de capacitación y exposición de productos. Se desarrollaron, además, entrevistas colectivas e individuales, a las cuales se agrega el trabajo de recuperación bibliográfica de los temas pertinentes con el trabajo.

Procedimentalmente, se realizaron entrevistas a todos los integrantes de las unidades de producción y no resultó necesario tomar muestras puesto que la población objeto de estudio era bastante pequeña y homogénea.

## **RESULTADOS**

### **El modelo de gestión en la organización Cooprolácteos**

En el lenguaje del marxismo, la síntesis de múltiples determinaciones define una toma de decisión colectiva con respecto a la voluntad para constituir una organización que defienda sus propios intereses y otros aspectos más del enfrentamiento a la clase burguesa en los escenarios del siglo XIX.

Sin embargo, en esta época, las organizaciones compiten por una buena posición en el mercado y el reconocimiento local e internacional de los miembros, sean estos directivos, trabajadores, clientes o público interesado

(*stakeholders*)<sup>1</sup>. Además, se preocupan por que las decisiones estén a la altura de las circunstancias y del momento

---

<sup>1</sup>*Stakeholder* es un término anglosajón equivalente en español a público interesado, o sea a los grupos o individuos que deben ser considerados como elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios

histórico. Pero, pese a la insistencia en dejar que sean las instituciones las que moldeen su propia cultura, aún se pueden encontrar indicios de condicionamientos para que se tomen determinadas decisiones según objetivos preestablecidos (Ramírez, 2001).

No obstante, las decisiones que se toman sobre la base de estas características suelen ser o, bien, contraproducentes o las más adecuadas para la organización. Esto último puede darse sobre todo si la “ayuda” proviene de quienes tienen relaciones de cooperación académica e investigativa con la organización, como se podrá apreciar en el ejemplo de la Cooperativa de Productores de Lácteos del Atlántico, Cooprolácteos, una entidad que surgió de una síntesis de múltiples determinaciones, y

que no deja de sorprender cuando se cierra ante la sospecha de amenazas de las relaciones en su gestión.

En los encuentros que se han dado entre beneficiarios e investigadores y acompañantes, en el marco de las relaciones que se establecieron a través de las entrevistas, las encuestas y las observaciones, tanto en las reuniones de la organización como en las actividades de producción, las jornadas de exposición de productos y los talleres de capacitación con el uso de la etnografía, se ha percibido las distintas manifestaciones de la influencia académica, sobre todo en el vocabulario que exhiben los beneficiarios. Este último, en efecto, ha pasado de un nivel un tanto rudimentario (coloquial y regionalista) al uso de expresiones de índole técnica del dominio de la

administración, el mercadeo, la gerencia, es decir, un lenguaje especializado y de comprensión confirmada. No obstante tal avance, la característica interventora de las acciones de acompañamiento no han derrumbado por completo el muro de la desconfianza en el proceso y aún persisten reservas en la toma de decisiones y la utilización de estrategias de gestión que no deban esperar “órdenes o el asentimiento del equipo asesor”<sup>2</sup>.

Por su parte, los acompañantes son conscientes de la influencia que generan, pero al mismo tiempo insisten en la voluntad de no crear dependencia

---

<sup>2</sup>La expresión se introdujo en una reunión plena (Octubre de 2011) con los beneficiarios y el equipo del proyecto ante la indecisión para asumir la responsabilidad de la organización cooperativa y sus respectivos compromisos empresariales. Fue tan fuerte el llamado de atención que los directivos de la Cooperativa decidieron apropiarse de los implementos que les estaban entregado y pensar en una sede para la entidad.

y por ello transfieren las pautas para construir la autonomía y la libertad del sujeto. De modo que este sujeto se perfile hacia la posibilidad concreta de aplicar modelos de gestión y estrategias con los cuales, respondiendo a las características y a la cultura, tome decisiones conscientes y genere desarrollo autosostenible.

Hablamos de ese sujeto que la postmodernidad intenta desaparecer como concepto de historia y hacedor de su historia, ese al que Heller, según las palabras de Gámez Millán (2009), defiende con tesón:

*En resumen, no somos sujetos, pero actuamos y debemos actuar como si lo fuéramos; tampoco sabemos con indudable certeza si somos libres y en qué medida lo somos y, no obstante, actuamos y debemos actuar como si lo fuéramos; no somos dueños de la historia, pero, en cierto modo,*

*tenemos y debemos actuar como si lo fuéramos (p, 45).*

Como ocurre con la anterioridad sobre la existencia y la libertad del sujeto, en la práctica no es predecible el desenlace de la decisión. Cuando es tomada de inmediato pareciera ser un acto simple, en el cual no interviene información alguna, ni conocimientos previos. Cuando su decisión rompe con su tradicional forma de hacer las cosas, tampoco se genera de inmediato un profundo malestar en el individuo, ni regocijo, cuando la decisión tiene connotación e impacto positivo. Las manifestaciones de esta decisión, sea favorable o desfavorable, plausible o cuestionada, se perciben en el comportamiento del individuo, quien en una primera justificación busca y esgrime razones de gran peso que influyen en su

conciencia. En Cooprolácteos, por ejemplo, la renuncia de dos gerentes en menos de un mes (el primero se mantuvo por 20 días y el segundo no alcanzó 24 horas) confirma dos aspectos que se han venido ventilando en la cultura de las organizaciones cooperativas de pequeña dimensión: la desconfianza y el temor al poder versus el deseo del poder. Ambas situaciones son complejas y se encuentran en la naturaleza y las actuaciones del individuo en las distintas esferas de la vida cotidiana, en la que no todas las veces el sujeto se muestra completo, pero sí reservado y hasta inhibido.

En la organización Cooprolácteos, estos aspectos aún no se han completado y en la medida que se den serán presentados en documentos

similares en estructura a este artículo.

En la adaptación o construcción de un modelo que facilite la toma de decisiones con autonomía consciente en una entidad cooperativa de pequeña infraestructura, un factor de gran peso es la cultura de los miembros de la organización.

Este aspecto, independientemente de la forma como cada individuo la haya adquirido y cimentado, se convierte en el mayor obstáculo para los propósitos del acompañamiento, la asesoría, la capacitación y demás procesos relacionados con la implementación del modelo. Se dice de manera general que los orientados persisten con tenacidad en realizar las actividades de acuerdo con sus criterios, los cuales son producto de su

experiencia o del legado de muchos años de tradición en el oficio (la elaboración de queso en este caso). En ese sentido, la familia actúa como reproductora y guardián del legado, situación que muy poco se percibe, por cuanto el individuo que participa en el proceso aparentemente lo hace con cierta libertad (Max-Neef, 1987).

Por otro lado, la toma de decisiones también es asunto de las mujeres. Tepichin Valle (2009) propone que una dimensión del reconocimiento de las facultades que tiene la mujer para tomar decisiones radica en la autonomía que ella misma haya cimentado, o mejor, asimilado para participar en decisiones que indican una equidad de género.

*Abordar la cuestión de la autonomía para participar en decisiones ligadas a la construcción de una*

*equidad de género definitivamente no es un asunto nuevo. La participación de las mujeres en la toma de decisiones ha sido señalada de manera específica como uno de los factores importantes que influyen en la vida de las mujeres y de quienes les rodean. Las acciones dirigidas a favorecer el incremento de la participación de las mujeres en decisiones que afectan sus vidas, han adquirido importancia en el diseño de política social (p, 23).*

En la literatura relativa a la introducción de una perspectiva de género en política social, se hace hincapié en la necesidad de elevar los niveles de autonomía de las mujeres en el hogar y fuera de éste como camino adecuado para aumentar su bienestar y calidad de vida. Éstos mejoran al incrementarse la capacidad para elegir entre diferentes formas de

vida. Y la indagación sobre incrementos en la capacidad de las mujeres para participar en la toma de decisiones ha estado ligada desde hace tiempo a las temáticas de empoderamiento y autonomía.

En algunos casos, quienes son concedores de este factor, involucran a la familia en todas las actividades de manera directa y no esperan que la vinculación se dé por extensión, equidad de género o que lo haga el participante que suele mantener al margen del proceso a la familia (sobre todo a la mujer) y luego, la hace partícipe de manera tímida o abierta, dependiendo del estado del proceso en el cual participa.

Justamente, esto es lo que se ha observado en el caso de Cooprolácteos, es decir, que de acuerdo con la forma como se estén desarrollando los

acontecimientos en la organización, la familia se percibe distante, involucrada (partícipe sin reservas) o reservada, sin dejar su incidencia en el proceso. Esta incidencia se manifiesta en la actitud del socio frente a la toma de decisiones, en la ejecución de una tarea o en la asunción de compromisos de vital trascendencia para la organización, situación que no es similar respecto a su negocio particular, su Unidad Productiva Familiar (Buendía, 2000).

Aun cuando se presentan casos en los que la familia acompaña sin reservas en el proceso, en el interior del núcleo late la reserva y una permanente vigilia sobre todo lo relacionado con la vida de la unidad productiva, a tal extremo que cualquier aspecto externo que consideren atentatorio de la

estabilidad y la tradición del negocio, encuentra un bloqueo que se manifiesta en ciertas renuencias para asumir un cargo en la organización, asistir a capacitaciones u observar experiencias en otras empresas. A este respecto, las expresiones que se escuchan con mayor frecuencia de parte de estos empresarios son “no tengo tiempo” o “estoy muy ocupado (a)”. Pero, cuando la insistencia en el cambio se convierte para ellos en una afrenta, es decir, cuando escuchan la frase “cambias o el cambio te cambia”, deciden experimentar y se sueltan, aparentemente resueltos a encontrarse con lo nuevo.

### **Los pequeños productores desde la perspectiva de la organización**

Como lo expresara Robert King (2001), son pocos los que se lanzan a un viaje sin retorno rumbo al cambio; y, por el contrario, son muchos los que, sin avanzar significativamente, retornan a la seguridad de la gestión tradicional, la que mejor conocen, en la que sienten confianza y la que se articula a una especie de desarrollo desigual y combinado (Álvarez, 2002).

Renuncian a ser líderes, a ser protagonistas de una forma distinta de hacer gestión, pero no desisten de permanecer en la organización, recibiendo las ayudas que se presenten, sin hacer –en ciertos momentos– mayor esfuerzo; queriendo tener poder sin que se manifieste de su parte entereza y voluntad para llegar a él. Es una especie de paradoja en la cual se combinan dos situaciones que

aparentemente son contradictorias, pero que en las relaciones de la vida cotidiana se articulan, y en asuntos de gestión de las organizaciones de pequeña y hasta mediana estructura se fusionan y complementan, formando un fuerte componente cultural cuyas manifestaciones se evidencian confusamente como resistencia al cambio, temor, deseos de poder, indecisión, negligencia o apatía. Así, es común percibir en la gran mayoría de los empresarios de las pequeñas Unidades Productivas Familiares poca comprensión de la validez e importancia de prever el futuro, pues se piensa que es muy complicado y solo funciona para las grandes empresas.

Bastidas-Delgado et al. (2010) y la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop, 2009) le dan una

connotación distinta a este aspecto: *hay que proceder de forma justa, creando las condiciones concretas para la manifestación de las ideas y la preservación de los intereses diversos.* Probablemente, los pequeños productores propietarios, dirigentes y/o propietarios de pequeñas organizaciones no asocian su decisión con determinada teoría o modelo por lo que es de suma importancia para estas organizaciones asociativas saber, no solamente cómo se pueden legitimar las deliberaciones colectivas que afectan el rumbo de la organización sino, sobre todo, mantener tales decisiones para quienes no participaron en su deliberación. Este mecanismo democrático de toma de decisiones tiene que ver con los espacios del cooperativismo,

entendido como arena donde todos sus miembros inventan, intervienen, formulan y construyen proyectos que van mucho más allá de su propio interés individual.

Anzola Rojas(2010) afirma que en las UPF, al igual que en la pequeña empresa, *no es muy común hablar de planeación estratégica y mucho menos escuchar algo formal acerca de ella cuando se trata de aplicarla o de tomar decisiones* (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008).A pesar de ello es admirable su permanencia en el mercado.

Acercarse a la naturaleza y las características de las decisiones de los pequeños empresarios de productos lácteos, asociados a Cooprolácteos del Atlántico (Sabanalarga y sus corregimientos Isabel López, Molineros y Gallego; Candelaria y Polo Nuevo), en términos de

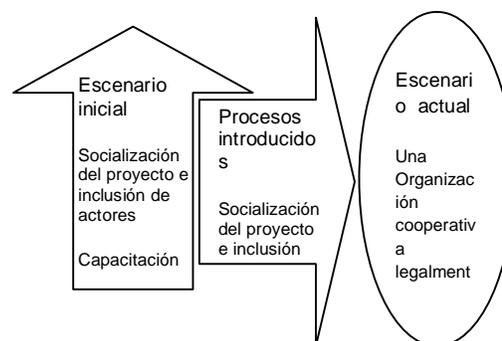
gestión y organización únicamente con herramientas administrativas o de gerencia implica asumir el riesgo de explicaciones incompletas o conclusiones erradas.

En consecuencia, sería apresurado calificar su gestión (en organización y producción) como fracaso frente a los resultados que se evidencian al término del acompañamiento (doce meses). De igual manera, resultaría ligero que el caso fuese lo contrario, es decir, si se mostrasen guarismos que evidencien avances significativos, aunque no se siga al pie de las sugerencias el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002) con el que se mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, los clientes, los procesos internos, la

formación y crecimiento (Recursos Humanos).

Los anteriores argumentos se sustentan con las observaciones realizadas en el proceso, que aparecen consolidadas en la siguiente matriz:

Figura 1. Matriz de observación del proceso de Cooprolácteos del Atlántico



Fuente: Elaboración de los autores

Si se observara de manera desprevenida, el escenario actual que se percibe en la matriz pareciera mostrar un proceso con eficientes resultados en la gestión de acompañamiento, recepción y

aplicación, pero la expresión “aún permeado por la costumbre y la tradición” da cuenta en la realidad de la organización (la cooperativa) en la cotidianidad de las UPF, es decir, de la persistencia de formas y estrategias que se aferran a la cultura de los gestores asociados en sus actuaciones.

Así las cosas, la mirada que se requiere vincularían más bien múltiples apreciaciones que necesariamente se tendrían que introducir en la parte más profunda de todos los actores (observados y observadores). Es en sí una mirada multicultural y pluralista que vincula a otras disciplinas sin hegemonía de alguna sobre otras, la cual daría como resultado la conceptualización relacionada con la psicosociopatología cultural del pequeño productor (Vignolo, Ramírez & Vergara, 2010). Sólo así se podría comprender qué

tanto influye la desconfianza en la mentalidad de los pequeños empresarios productores de queso (en la experiencia de Cooprolácteos del Atlántico) para asumir posiciones que los colocan ante un pedestal de obstáculos y resistencia a la innovación y la gestión moderna (Dávila, 2004).

Es en este aspecto donde con mayor fuerza se reclama la integración de los subsistemas que integran el gran sistema de las organizaciones y que Rebolledo Lozano (2005) describe como Modelo de Tavistock o Modelo Socio técnico, en el cual lo técnico y lo social se interconectan y establecen relaciones mutuas y recíprocas cuyo receptáculo común es la vida cotidiana, de la cual proceden y en la cual se encuentran insertas las personas que motivan tales acercamientos.

En tales circunstancias, cuando se hacen evidentes decisiones como la “renuncia a una determinada función en la organización, vinculada con el liderazgo en un proceso”, surgen explicaciones un tanto especulativas con respecto a tal hecho. El sujeto que ha tomado la decisión en principio se escuda en circunstancias de tipo personal, como su ocupación, la atención a sus clientes, la falta de tiempo, que luego se van dirigiendo a una falta de confianza en el proceso o a la desconfianza en los otros miembros y en los orientadores (Dess y Lumpkin, 2003).

Cuando se le argumenta a quien renuncia a seguir en la organización, que sus apreciaciones no tienen fundamento y están lejos de la realidad, cambia sus anteriores justificaciones e involucra otro

factor como el temor al compromiso o a la posibilidad de crecer. Aspectos que serían comprensibles al evaluar la procedencia del individuo en términos culturales, económicos, sociales, culturales, al igual que la cultura de su particular actividad o negocio. Estos aspectos que suelen tomarse muy a la ligera para configurar la categoría psicológica denominada ambivalencia, definida por el Diccionario Psicoanálisis (2012) como: *presencia simultánea, en la relación con un mismo objeto, de tendencias, actitudes y sentimientos opuestos, especialmente amor y odio*, se puede ubicar frente a la concepción que la sociología tiene para esta misma acción, con enfoque de vida cotidiana, en la cual el individuo pertenece a varios círculos sociales en los que

adquiere cierta identificación. De este modo, al inter cruzarse, los círculos le generan diversos tipos de comportamiento que lo hacen aparecer diferente en cada actuación, sin que se dude de la posesión de una personalidad.

Este argumento basado en la concepción de Simmel, según la interpretación que de sus escritos hace Robles (2000), le da una connotación diferente a la Sociología como ciencia:

*El estudio de las formas histórico-culturales y constantes de aculturación social de las sociedades, entendidas como un proceso multifacético de intercambio material e inmaterial, entre sujetos sociales, desde los cuales arranca en última instancia el sentido real de lo social y sus instituciones (p, 47).*

En Heller (1972) también se aprecia una posición similar. Con mayor resolución que en la posición simmeliana, aborda esta situación con el siguiente planteamiento: *en la vida cotidiana existen alternativas que posibilitan que el individuo haga sus elecciones de acuerdo con sus preferencias.* Estas alternativas pueden ser apropiadas de manera particular o colectiva, pero estarán mediadas por situaciones que inhiben al individuo o a los individuos para tomar decisiones, las cuales pueden pasar por consultas previas (otras opiniones) o se toman de una vez (por impulso o moda –imitación). Son situaciones que inhiben al sujeto y que, cuando se encuentra sin una respuesta, lo muestran como no decidido y convencido de la conveniencia para sí mismo de

una disposición u oportunidad reconocida por otros.

*La vida cotidiana es la vida del hombre entero, o sea: el hombre participa en la vida cotidiana con todos los aspectos de su individualidad, de su personalidad. En ella se ponen en obra todos sus sentidos, todas sus capacidades intelectuales, sus habilidades manipulativas, sus sentimientos, pasiones, ideas, ideologías* (Heller, 1972: 36).

En este marco, es indispensable tener presente que la irrupción de los aprendizajes en personas cuya tradición no había sido tocada por procedimientos considerados por ellos no necesarios, hasta ese momento, aunque supiesen de su presencia,

fue un choque para su estructura mental, acostumbrada a los procedimientos cómodos de su herencia cultural. El temor a incurrir en costos representados por la adquisición de nuevas tecnología, registros, capacitación, implementos adecuados, control, infraestructura, etcétera, aunados a los ya existentes, ocasionados por el ejercicio de la actividad (expresados en los eventos de capacitación con símbolos alusivos a serpientes o animales domésticos macilentos o rozagantes), mostraban de alguna manera la perspectiva que tenían de la empresa. En cierto sentido, se reafirmaba la subjetividad del hombre de campo, el hombre rural que vive con poco y aunque tiene ambiciones de poder y sobresalir, siente temor o se obnubila cuando

piensa que puede llegar a poseerlo.

## CONCLUSIONES

Los aspectos consignados en este artículo representan un avance de lo que aún se sigue construyendo en torno a la toma de decisiones desde dos perspectivas relacionadas entre sí: individual –con respecto al negocio particular– y organizacional con relación a la entidad que agrupa a los cooperados (Gómez, 2005).

La entidad que se constituyó durante el desarrollo del proyecto es un importante avance de decisión, de acuerdo con la Matriz 1, aunque no se considere una muestra del logro cumplido. Pese a las dificultades que afronta para su consolidación, se debe reconocer su logro en cuanto ha garantizado los primeros pasos de

una conciencia por la necesidad de apropiarse de una entidad que en cierto sentido ha reunido los intereses y aspiraciones individuales en una oportunidad de conciliación. Aún falta mucho por trabajar en este aspecto, sobre todo, en la identificación de los factores que perturban la decisión de los liderazgos en la entidad; la permanencia consciente en los cargos directivos y la asunción de autonomía y libertad con responsabilidad.

Por otro lado, se hace necesario una evaluación al modelo que se ha implementado entre los pequeños productores de lácteos, asociados bajo la égida de la cooperativa. Al igual que los microempresarios de lácteos, se tiene el conocimiento de otros aparentes fracasos con modelos similares implementados para procesos productivos y

organizativos diferentes, con un objetivo común: el fortalecimiento organizacional de pequeñas unidades productivas. En esta evaluación al modelo, lo importante no está en iniciar desde cero, sino valorar lo que se ha logrado, por nimio que parezca e identificar y asumir las responsabilidades que a cada actor corresponda. En cierto sentido, reconocer los avances y asimilar las equivocaciones contribuye en las post-humanización del proceso o, lo que le es sinónimo, reconocer que la cultura colectiva e individual tiene un peso significativo al momento de la toma de decisiones para constituir organizaciones.

Finalmente, las cooperativas en lugar de adecuarse al rol limitado y meramente complementario que el sistema capitalista les asigna, al valorar el

potencial implícito en su doctrina filosófica y al ponerse en sintonía con los descubrimientos que actualmente están revolucionando la ciencia, podrían ser capaces de llevar a la actual civilización a un salto de magnitud histórica. Pero todo ello dependerá del grado de conciencia y voluntad política de los protagonistas del movimiento cooperativo. Esa es una decisión que deben afrontar los actores de las organizaciones solidarias, pequeñas, medianas, grandes.

Cada organización se plantea una misión, es su decisión y es la gran meta que se vislumbra a largo plazo. Es por eso una misión histórica y consiste –como en la misión del cooperativismo– en contribuir a *crear un 'hombre nuevo', que sea capaz, a largo plazo, de materializar un proyecto propio de realización humana y trascendente*, lo cual pasa por la

necesaria síntesis entre la cultura universal y la cultura local; la participación en las diversas instancias del poder local, regional y nacional; y la masificación de los procesos de educación y capacitación.

## REFERENCIAS

- Aguirre y Hernández, F., Rivera González, O. & Ruiz Contreras, G. (2010). Desarrollo e implementación de un modelo de planeación estratégica .Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México: Anfeca (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración)
- Álvarez, J. (2002). Reseña de las cooperativas de Venezuela de José Martínez Terrero. Cayapa, Vol. 2, No. 4 (diciembre),pp. 107-113.
- Anzola Rojas, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: Mac Graw Hill.
- Ares Parra, A. (2004). La conducta proactiva de los emprendedores. En: Portularla, No. 4, pp. 493-498.
- Bastidas-Delgado, O., Gómez Aparicio, P., Isola, G., Martín, A., Peixoto de, P. et al. (2007). El paradigma cooperativo en la encrucijada del Siglo XXI. Québec: Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Consultado en Julio 2012 en:

<http://www.unircoop.org/unircoop/index.php?>

Buendía Martínez, I.; Coque Martínez, J y García Alonso J. V. (2000). *Cooperativismo y desarrollo rural en América Latina: presente y reflexiones del futuro*. Canadá: CIRIEC

Cano Flores, M. & Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa*, no. 2 (2008); p.p. 32-44. Consultado en Junio de 2012 en:

<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/sumario2008-2.pdf> Ç

Confecoop. (2009). *Sector cooperativo colombiano 2009*. Bogotá: Confecoop

Dávila Ladrón de Guevara, R. (2004). *Innovación y éxito en*

*la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.

Gámez Millán, S. (2009). *Del sujeto, la libertad y la felicidad desde el horizonte de los modernos. Tres reflexiones a partir del diálogo entre Ágnes Heller y Hannah Arendt*. Barcelona: Grijalbo.

Gómez Sierra, F. (2005). *Régimen cooperativo de economía solidaria y trabajo asociativo*. 5ª. Ed. Bogotá: Leyer.

- Goodstein D., Nolan, M. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Heller, A. (1972). *Historia y vida cotidiana. Aportación a la sociología socialista*. Trad. Manuel Sacristán. Barcelona: Grijalbo.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ed. México: Mc Graw Hill
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- King, R. (2000). *Rumbo al cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kuhn, T. S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Max-Neef, M. (1987). *Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro*. Santiago de Chile: Cepaur.
- Marx, K. y Engels, F. (1982). *Marxismo*. Buenos Aires: Porrúa
- Martínez, M. (2005) *El Método Etnográfico de Investigación*, Disponible: <http://investigacionypostgrado.uneg.edu.ve/intranetcgip/documentos/225000/225000archivo00002.pdf>
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Nacea.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

- Poveda Leal, J. y Benítez Sillero, J. de D. (2010). *Fundamentos teóricos y aplicación práctica de la toma de decisiones en el deporte*. En: *e-balonmano.com*, No. 6 (Febrero), pp. 101-110.
- Ramírez Baracaldo, B. (2001). *La supervisión y el control de las cooperativas y organizaciones solidarias*. Bogotá: Consolidaría XXI.
- Ramírez, L. (2002). Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa. El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas. Proyecto de formación en gestión y desarrollo de las cooperativas en América Central. *Serie de Cuadernos pedagógicos*. San José: Universidad de Costa Rica, pp. 23-63.
- Rebollo Lozano, J. L. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las Pymes*. México: Trillas.
- Robles, F. (2000). La ambivalencia como categoría sociológica en Simmel. *Reis*, No. 89, pp. 219-235.
- Suárez Gil, E. & Altahona Quijano, T. de J. (2009). *Planeación estratégica en las Mipymes*. Bucaramanga: Universitaria de Investigación y Desarrollo
- Tepichin Valle, A. M. (2009). Autonomía para participar en decisiones: elemento central para el combate a la pobreza con equidad de género. En: *Estudios sociológicos*, Vol.

- XXVII, núm. 79 (enero-abril), pp. 111-146. pp. 183-195.  
[www.politicaygobierno.cl/documentos/enfoques/13/11-VIGNOLO.pdf](http://www.politicaygobierno.cl/documentos/enfoques/13/11-VIGNOLO.pdf)
- Velásquez Contreras, A. (2003). Gestión de operaciones para Pymes innovadoras. *Revista EAN, No. 47* (Enero-Abril), pp. 66-87.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and methods*. London: SAGE.
- Vignolo, C, Ramírez, A y Vergara, C. (2010). Ángeles y demonios en la gestión pública chilena. Una aproximación Post-racionalista y Post-romántica a la innovación en el sector público. En: *Revista Enfoques, Vol. VIII, No. 13*,  
[www.tuanalista.com/Diccionario-Psicoanalisis](http://www.tuanalista.com/Diccionario-Psicoanalisis). *Diccionario Psicoanálisis*. Consultado Febrero de 2012. En: [www.tuanalista.com/Diccionario-Psicoanalisis](http://www.tuanalista.com/Diccionario-Psicoanalisis).