

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: MITO O REALIDAD DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**

Solo el direccionamiento estratégico cumple su objetivo cuando el resultado es construido por seres humanos con sentido moral común.

Autor: Dr. Rafael Antonio Carvajal Bustos. Médico Cirujano, especialista en Gerencia Publica, Gerencia de los Servicios de Salud, Docencia Universitaria. Asociado activo de COOMEVA durante 20 años, Asociado activo de COOMEDICOSTA durante 1 año, asesor del área de direccionamiento estratégico en la Cooperativa de Trabajo Asociado Anestesiólogos Permanentes, ex director nacional de la empresa solidaria Barrios Unidos de Quibdó, ex gerente de la Asociación de Cabildos indígenas Anas Wayuu EPSI (Ministerio del interior y Justicia). Actualmente docente de la Universidad Cooperativa de Colombia en el área de direccionamiento estratégico y docente de la Universidad Libre de Barranquilla en el área de auditoria estratégica.

### **RESUMEN**

**Palabras claves: desarrollo humano, aprendizaje organizativo, grupos humanos, desarrollo empresarial, desarrollo cooperativismo.**

El ser humano se ha debatido entre un proceso de dualidad o ambivalencia entre el bien y el mal, entre lo colectivo y lo individual, entre la evolución y la involución, entre lo social y lo económico, entre lo moral y la corrupción, entre el socialismo y el mercantilismo, pero hay una nueva ideología que fundamenta un pilar para el desarrollo económico mundial como es el cooperativismo que se debate entre lo empresarial y la identidad cooperativa, es la lucha entre lo misional y lo visional, entre la visión del desarrollo colectivo y el desarrollo empresarial, lo tecnocrático y lo burocrático, es observar una moneda con dos lados ; el sello (la esencia) que es la impronta del cooperativismo y la cara (la forma) que es el lado empresarial donde el primero se fundamenta en la autonomía espiritual ( principios del cooperativismo) y el ultimo se fundamenta en los valores (principios empresariales) pero cuál es el punto de articulación o la estrategia para desarrollar eficientemente los dos caras o cual es realmente la intención de esta moneda llamada cooperativismo y qué papel juega en el nuevo mundo globalizado, es realmente el cooperativismo una ideología o una filosofía y si es una ideología cual es su sentido ético común y si es una filosofía cual es su sentido moral común, porque este último tiene un nivel superior al primero donde es el desarrollo de la plenitud de la autonomía espiritual del ser humano. Si es una filosofía debe estar inserta en los procesos reflexivos humanos desde su uso de la razon, que al integrarse al núcleo familiar participe de los principios cooperativos en quehacer diario de la familia, al integrarse al núcleo social educativo que lo haga bajo los valores empresariales cooperativos y al integrarse al núcleo social laboral o empresarial lo haga con el sentido moral colectivo que debe fundamentar la filosofía del cooperativismo. Hay que diferenciar si el objetivo filosófico es desarrollar cooperativismo con base a los seres humanos o desarrollar humanos con base en el cooperativismo, suena igual pero es diferente porque en el primero hay seres que aportan como inversionistas, como usuarios pero no como gestores y en el segundo se desarrollan como gestores lo que le permite hacer mejores inversiones y hacer mejor uso de los productos y servicios de las cooperativas. Hay que hacer un proceso de desaprender lo que conocemos de las cooperativas y aprender un nuevo sentido de cooperativismo donde este inmerso el ser humano, su familia, sus generaciones en un aprendizaje colectivo del

**sentido moral común del cooperativismo para que se le de continuidad a una idea que a la entrada del siglo XXI y el desarrollo de la globalización mundial no se visualiza como una estrategia del nuevo orden económico sino como fundamento para las organizaciones inteligentes.**

## **INTRODUCCION**

Para comprender el desarrollo humano y como se articula a este el desarrollo cooperativo y empresarial hay que tener una visión más humana e incluyente porque no podemos imaginar al sector Cooperativo Colombiano, en una nueva senda de progreso y prosperidad sin sus culturas vivas interactuando; en pie de igualdad con otras culturas en un mundo abierto

El desarrollo humano ha tenido como fundamento el aprendizaje organizativo colectivo, pero existen múltiples versiones de lo que es el ser humano y su aprendizaje en sociedad, es así como existen múltiples versiones.

**Versión literaria** : representada por autores como Daniel Defoe, que escribe en su libro Robinson Crusoe , como el ser humano logra desarrollar su espiritualidad, su individualidad y su interaccionalidad con el entorno que le rodea sin necesidad de la existencia de otros seres humanos alternando no pasa de ser un sofisma de distracción literaria que nos abre a un escenario lúgubre del ser humano a lo cual se contrapone la tesis de los antiguos romanos que decían Hombre solo es hombre nulo, haciendo referencia a la ausencia del desarrollo humano a partir de un solo individuo y complementan diciendo que, donde hay un hombre debe haber sociedad y donde hay sociedad hay justicia. El primer caso ocurre quizás en aquellas situaciones de vida del ser humano que por fuerza natural o por fuerza social tiene que aislarse o es aislado como en los naufragios, en las patologías infecciosas endémicas o en caso de patología social que es una forma de salvaguardar el equilibrio del colectivo.

**Versión evolucionista:** de Charles Darwin, en su libro el Origen de la Vida, nos habla que el ser humano se ha desarrollado de estructuras simples o unicelulares hasta llegar a los seres complejos como son los vertebrados entre ellos el hombre, observamos como la ontogenia y filogenia han desarrollado las teorías del proceso de aprendizaje primitivo o primario de los seres unicelulares como es el caso de las Bacterias que por proceso de exocitosis y endocitosis transfieren a sus congéneres los elementos constitutivos para resistir un antibiótico que atenta contra su estatus quo, este elemento se denomina Plásmido y aun los seres humanos no hemos aprendido de este descubrimiento, con el desarrollo de los seres invertebrados y los vertebrados se fue haciendo memoria histórica y entregando de generación en generación elementos del

aprendizaje organizativo colectivo donde el solo mecanismo de defensa de un ser unicelular parte del conocimiento de el contexto que le rodea y de sus propias potencialidades en la comunicación para permitir la subsistencia de las especies.

**Versión neurogenética:** nos hablan que los seres humanos en su desarrollo histórico fue albergando en estructuras anatómicas tan desarrolladas como es el cerebro y el cerebelo un sistema de aprendizaje que aun los más grandes neuroanatomistas y neurofisiólogos no han logrado deslumbrar quizás por eso Dr. Hugo Hoenisberg, alemán que hace una década exponía en su conferencia Genes y cultura propone desde la investigación científica como es el proceso de aprendizaje en el individuo va aportando al aprendizaje colectivo de las especies menos a las más desarrolladas,

**Versión neuroembriológica:** igualmente fundamenta la versión del desarrollo embriológico donde el individuo trae una carga genética y embriológica que incide en la formación de estructuras tan primitivas como es el Sistema Nervioso en el cual a partir de células ectodérmicas se forma una estructura como es el Neuroectodermo que va a dar origen al futuro sistema nervioso del individuo, pero lo interesantes son unas células mesodérmicas que migran y se depositan en el neuroectodermo dando origen a estructuras futuras en el paliocortex y neocortex que son estructura que dan origen a la corteza cerebral donde se van a desarrollar las funciones superiores del ser humano como es el **APRENDIZAJE**.

**Versión neuro psico social: A.R. Luria en su libro Las funciones corticales superiores y su organización cerebral,** acompaña los primeros pasos en la investigación clínica-psicológica de las funciones cerebrales superiores donde fueron dados por el autor hace 5 décadas junto con su amigo y profesor L.S. Vigotsky quien fundamenta una de las etapas de la psicología del aprendizaje del ser humano como es el INTERACCIONISMO.

**Versión del Desarrollo psicológico** y del aprendizaje del individuo se ha dado desde ópticas diferentes como son el aspecto de las emociones, el afecto según Sigmund Freud, Erich Fromm y otros autores que nos hablan desde el desarrollo social y su interaccionismo como es Vigotsky en el cual es fundamental el proceso de la comunicación como mecanismo de desarrollo del interaccionismo humano y de por si el desarrollo de este.

**Versión histórico social:** Carlos Marx en su libro el Capital, nos muestra que desde el hombre de la Comunidad Primitiva hasta el hombre de la aldea mundial o aldea globalizada ha desarrollado un proceso de aprendizaje a través de las estructuras organizativas que se implementaron en su tiempo, pasando desde la Estructura estatal del Esclavismo, el Feudalismo, el mercantilismo, el capitalismo, el socialismo y comunismo insipiente en algunos países del mundo.

**Versión economicista:** es así como representantes del Utilitarismo inglés como Jeremías Benthan, Adam Smith, Stuart Mill, el segundo en su libro la riqueza de las naciones nos diferencia claramente el valor de uso y el valor de cambio, donde un vaso de agua vale menos que un gramo de oro, siendo que el primero es vital y el segundo no, es la visión recortada que tenemos de la naturaleza y de lo que nos ofrece para la subsistencia humana. Aprendemos a valorar y valorar lo que nos ofrece el mundo con la óptica de lo económico y no de los mínimos vitales, es así como vemos el cooperativismo como un máximo desarrollo empresarial y nos olvidamos de los mínimos vitales de los principios de la interacción humana en el cooperativismo.

## DESARROLLO

La Teoría Económica comprensiva de acuerdo al profesor Luis Razeto **(1)**, en las empresas de económica solidaria, existen seis factores productivos básicos como son el factor trabajo (hacer), Factor tecnología (saber), Factor financiamiento (crecer), factor medios materiales (tener), factor gestión (poder), factor C (unir) pero se olvida del factor mas importante como es el Factor Humano (ser) que es el pre existente y post existente a todos los anteriores mencionados, y este factor del ser se centra en potencializar su desarrollo humano a través del aprender permanente.

El aprender es una actividad humana inherente desde el mismo momento de la concepción, pero que realmente se convierte en un proceso cuando dos seres humanos se comunican e interactúan entre sí; pero se convierte en un sistema de aprendizaje organizativo cuando comienza a realizar un aprendizaje de manera organizada, sistemática y colectiva. Es así como en el desarrollo del ser humano se ven diferentes niveles de aprendizaje organizativo y que su nivel de interacción con los grupos humanos le da un orden jerarquizado o formal. Es así como encontramos:

**APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DE PRIMER ORDEN (aprendizaje individual dependiente):** El hombre en sus diferentes dimensiones ha logrado concadenar una serie de procesos que luego comparte con el colectivo o las diferentes organizaciones en la cual se desarrolla, son procesos como los sentimientos, el pensamiento, el conocimiento, la comunicación, la información, las acciones y luego se desarrolla en otro nivel para seguir avanzando en la escala de la evolución humana, han sido estos los procesos que ha realizada desde la Comunidad Primitiva hasta la actualidad para su desarrollo individual, donde los sentimientos, el pensamiento y el conocimiento forman parte de elementos constitutivos de la moral del individuo y de su autonomía espiritual, donde la comunicación es el elemento constitutivo de su autonomía individual y lo predetermina su conducta o ética y la información y los actos forman parte de la autonomía social y es donde se comienza a establecer parámetros de relaciones humanas e interacciones a través de normas o costumbres establecidas por el grupo.

**APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DE SEGUNDO ORDEN (aprendizaje colectivo independiente):** Todos estos procesos inicialmente se desarrollan dentro de una organización secundaria que es la familia, la cual el hombre inicia esta interacción

desde el momento de la concepción donde la relación de la madre e hijo es vital para el normal desarrollo del niño, el cual al momento del nacer comienza a desarrollarse los sentimientos de dependencia hacia el ser materno y al momento de independizarse de la madre comienza a interactuar con otros seres de la organización familiar y crear lazos afectivos mediados por sentimientos, pensamientos y conocimiento que luego se transforman en comunicación para poder interactuar con el entorno, al avanzar hacia la escuela se va fortaleciendo el pensamiento y el conocimiento y sigue aumentando los lazos afectivos con la familia y efectivos con otros tipo de organizaciones como es la escuela, donde interactúa con otros seres humanos de la misma capacidad de aprendizaje que el posee, y comienza a trasladar información aprendida en la casa a la escuela y de la escuela a la casa llevándolo a un proceso permanente de aprender – desaprender - re aprender y así sucesivamente lo cual conlleva a que sus actos sean más asertivos en relación a si mismo y a la organización en la cual se desarrolla. Con el crecimiento va conociendo otras organizaciones como son la Iglesia, los Clubes, la Universidad etc. pero aun no ha aprendido a interactuar con organizaciones más complejas como son las Empresas, quizás las ha escuchado, las ha visitado, las ha sentido a través de sus padres que laboran en algunas de ellas, pero el conocimiento es por fuente indirecta. Hasta este nivel el individuo ha logrado desarrollarse individualmente pero también ha comenzado a trabajar consiente e inconscientemente en el proceso del aprendizaje organizativo colectivo que es un principio para el desarrollo de la **Organización inteligente**, el niño hecho hombre ya puede desarrollarse en un **APRENDIZAJE COLECTIVO** en un sentimiento colectivo, un pensamiento colectivo, un conocimiento colectivo, una comunicación colectiva, una información colectiva y hasta actos colectivos desde el punto de vista de Organización de segundo orden como es la Familia y la Organización de amigos donde existen elementos constitutivos como son la Identidad, la motivación y la satisfacción.

**APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DE TERCER ORDEN (aprendizaje colectivo interdependiente):** El ser humano al iniciar su vida laboral en una Empresa y al interactuar con otras disciplinas y tipo de caracteres, hay el punto de quiebre donde el individuo tiene dificultades para aprender colectivamente en este tipo de organización. La pregunta a formularse es:¿ Que hace que el individuo deje de tener un aprendizaje organizativo colectivo al llegar al nivel del trabajo en una Empresa? Planteare un posible escenario donde todos los seres humanos trabajamos sin percibir Dinero, pero si tenemos acceso a las necesidades en todas la escala planteada por Maslow, podríamos actuar individualmente o colectivamente. Lamentablemente este es un escenario donde no es ni será real acorde a la evolución del ser humano, porque hay procesos individuales y no colectivos. El individuo debe desarrollar a nivel empresarial procesos diferentes a los que están prediseñado en su desarrollo social, lo cual conlleva a crisis que afectan el normal desarrollo de la empresa, es donde se coloca en una balanza la estructura individual con la estructura empresarial, porque si

al ser humano se le desarrollan unas competencias determinadas que en un tipo de organización no se requieren va a tener dificultades para el desarrollo organizacional.

Cuando se plantea el reto de construir empresa o formar parte de una empresa que está en desarrollo(formar parte de una cooperativa) al tratar de transformar procesos organizacionales donde hay un aprendizaje colectivo de los que la conforman no es fácil, debido a que inciden muchos elementos en la Transformación de una organización. Los elementos misionales, visionales, características del capital humano, los procesos de alineación a la normatividad, el tener un plan de acción y unos recursos disponibles para desarrollar el proceso, porque la ausencia de algunos de estos elementos aun con la presencia de los otros traer procesos de Disautonomía organizativa o patología organizativas que también observamos en el ser humano como individuo, como es el caso de Frustración colectiva ante la ausencia de los recursos económicos, el desgaste institucional por duplicidad de funciones y procesos ante la no alineación organizacional en el marco normativo, la ansiedad colectiva por no poseer las capacidades y habilidades para desarrollar una determinada actividad, la desorientación cuando los procesos misionales no son de construcción colectiva o menos si no se tiene una visión compartida, o por ultimo los arranques en falsos en las actividades de la empresa cuando no existe un plan de acción. El individuo tiene que situarse ante todas estas circunstancias y debe tener la Habilidad de aprender – desaprender – re aprender en forma continua y permanente y lograr hacer este proceso de visión y formación colectiva. Se puede expresar que: el desarrollo de una empresa obedece a una construcción colectiva y a una visión compartida por un grupo de seres humanos que tienen elementos ontogenéticos, genéticos, embriológicos, fisiológicos, psicológicos, sociológicos y organizativos primarios, secundarios y terciarios DIFERENTES que al ser orientados y regulados por un sistema hacia un objetivo común logra desarrollar una **ORGANIZACION PRODUCTIVA INTELIGENTE.**

**LOS GRUPOS HUMANOS:** El desarrollo humano se centra directamente en el progreso de la vida y el bienestar humano, es decir en una valoración de la vida misma. Se vincula con el fortalecimiento de determinadas capacidades relacionadas con toda la gama de posibilidades que una persona pueda ser y hacer en su vida, busca que las personas aumenten sus capacidades en forma plena y den a esas capacidades el mejor uso en todos los terrenos ya sea económico, social, política o cultural. El desarrollo humano tiene que ver con la libertad de poder vivir como nos gustaría vivir. Se incluye como parte de esta visión las libertades de atender las necesidades corporales, las oportunidades habilitadoras, las libertades sociales, es decir que el desarrollo tiene que ver con la libertad civil.

la vida de todos los seres humanos se caracteriza porque se encuentran ligadas o relacionadas a otros seres humanos en grupos, El hombre y la mujer pertenece a varios

ambientes sociales como es la ambiente de la familia, el ambiente de la academia, el ambiente laboral, el ambiente comunitario, el ambiente de la iglesia, el ambiente cultural pero no significa que tenga pertenencia y vivencia con una organizacion Las investigaciones demuestran que las personas no se comportan igual cuando están solas a cuando están en grupo. Un grupo puede definirse como un conjunto de personas o una unidad social compuesta por varias personas que comparten una motivación común, que adquieren diferente estatus o posiciones y papeles distintivos y que desarrollan normas sociales que gobiernan su conducta en cuestiones de importancia para ella. Los grupos se diferencian por su tamaño, por su duración, sus objetivos, sus actividades, grado de formalización, estructura interna y la importancia de las personas que la integran. Las organizaciones humanas pueden ser **organizaciones formales**: presentan una jerarquía de estatus explícita, en ellos se eligen representantes y se establecen normas y reglamentos que gobiernan su conducta en los **organizaciones informales** aunque no tienen representantes, ni códigos de conducta escrito, presentan una estructura con relaciones y jerarquía de estatus, papeles y normas sociales. Estos grupos con el tiempo se van formalizando, **organizaciones referenciales** son aquellas con las que las personas se identifican psicológicamente, es decir sus integrantes tiene un alto grado de disposición a aceptar y obedecer la normas sociales de ese grupo, sean explícitas o implícitas y **organizaciones de pertenencia**: son aquellos grupos a los que una persona pertenece pero con los que no necesariamente se identifica. Casi todas las organizaciones humanas tienen una génesis informal. Aunque a veces una o más personas pueden decidir conscientemente formar un grupo, en muchos otros casos, los grupos surgen de encuentros casuales de individuos con una motivación común que van interactuando entre si y se dan cuenta de tal interacción les permite satisfacer necesidades comunes, surge una estructura de estatus y las normas documentadas con ella asociada. Las normas sociales se cristalizan de manera gradual y la conducta de sus integrantes, como personas se ve afectada de modo diferente por las conducta de los otros y las otras participantes del grupo.

La membrecía es la pertenencia de una persona a un grupo, el cual es percibido como medio para satisfacer una o más necesidades. La membrecía entraña en el grupo el derecho de influir en las demás personas del grupo e implica un acuerdo en aceptar la influencia de las mismas. Cada persona piensa en ella misma como un componente del grupo y tiene una imagen definitiva de este conjunto y de sus integrantes individuales, cada cual sabe quien pertenece y quien no a dicho grupo. Se presenta total membrecía psicológica cuando una persona ese atraída positivamente y, por tanto, aceptada como integrante. Lógicamente se espera que los efectos de la membrecía sobre una persona sean mayores cuanto más fuertes sean el carácter de grupo de las personas que lo constituyen.

Existen dos formas generales de la membresía: membresía voluntaria: cuando sus integrantes participan activamente y voluntariamente en un grupo y membresía no voluntaria: es la pertenencia y participación en un grupo no elegido por sus integrantes. Teniendo en cuenta que el ser humano como ser activo no desarrolla una tarea exclusiva, sino que realiza diversas actividades, se ha visto que puede pertenecer a diferentes grupos por diferentes motivos y circunstancias. De esta manera puede llevar al grupo su conducta singular, las cuales se ven afectada de una y otra forma por el resto del grupo a los que pertenecen. Las personas no se unen a organizaciones o grupos con valores o normas en conflictos, sin embargo, aunque esto se intente evitar muchas veces no se logra y es de esperarse que las personas entre en conflictos, ante lo cual debe decidir y optar por el grupo que mas predomine.

Los motivos que presentan las personas para la formación de grupos, ya que estos de una y otra manera satisfacen necesidades individuales inalcanzables de otra forma, son básicamente tres: gustos por la tarea o actividad del grupo: los objetivos del grupo corresponden a los intereses individuales, agrado por las personas del grupo: la atracción por una o varias personas de la agrupación puede ser el factor principal para poder formar parte de un grupo y que luego nazca el interés por la tarea y el grupo como medio para satisfacer las necesidades.

**Los factores que aumentan el interés por pertenecer a la organización humana pueden ser:** prestigio y éxito, grado de interacción entre sus integrantes, tamaño: los grupos pequeños son más atractivos porque permiten mayor interacción, relaciones con otros grupos y los **Factores que disminuyen el atractivo de la membresía son:** el grupo no logra ponerse de acuerdo sobre las maneras de resolver sus problemas, si el grupo impone a las personas demandas irrazonables o excesivas, o si esta se siente incapaz frente a la situación que le plantea el grupo, los grupos tienen integrantes que resultan muy dominantes o presentan conductas desagradable, cuando se pertenece a un grupo pueden limitarse las satisfacciones que pueda tener la persona fuera de el, la educación negativa de la membresía de un grupo hecho por personas ajenas a esta, la competencia entre el grupo, una persona abandona al grupo para unirse a otro, si el nuevo grupo aporta mejores satisfacciones.

**DESARROLLO COOPERATIVO:** hay que cuestionarse si la cultura es el contexto para el desarrollo del cooperativismo. : a la teoría del desarrollo humano deben incorporar los conceptos de identidad, confianza, amistad, comunidad, cooperación ya que estos elementos constituyen el tejido social en que se fundamenta el desarrollo social, económico y político de una organización. El concepto a debatir seria: la cultura es parte del desarrollo o el desarrollo es parte de la cultura: la economía agrícola del Nilo, el desarrollo comercial del egeo, la economía rural del Medioevo y la economía comercial e industrial de Europa en los últimos siglos, fueron expresión de sus culturas. Si una cultura se debilita, también lo harán tanto los impulsos como las instituciones

que hicieron posible la economía o las transformaciones de las prácticas sociales del consumo que se fueron expandiendo globalmente, son todas causas del auge de la denominada economía creativa. El mundo del cooperativismo ha ingresado como una fuerza económica en la **globalización imaginada** pero la articulación entre globalización, integración social y cultura está pasando a ser un asunto clave, tanto en las agendas internas de los gobiernos como estudio en las negociaciones internacionales para la globalización. El imaginario de un futuro económico prospero que suelen suscitar los procesos de la globalización e integración mundial es demasiado frágil o se toma en cuenta la unidad o diversidad de lenguas, comportamientos y bienes culturales que dan significado a la continuidad de las relaciones sociales. **Néstor García Canclín manifiesta que** existe un divorcio entre los que se dedican a la cultura y los que se dedican a la economía. Actualmente se reconoce que existen otros factores adicionales a la economía que pueden explicar la diferencia en el bienestar de las regiones como son los procesos institucionales, la historia, el territorio y la cultura, todos ellos variables tradicionalmente relegadas.

**Bernardo Kliksberg: (6)** considera que la cultura es un factor decisivo en la cohesión social, por lo que el capital social y la cultura pueden ser palancas formidables de desarrollo si se crean las condiciones adecuadas. En la cultura la persona pueden reconocerse mutuamente, crecer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva, la cultura subyace los componentes básicos del capital social entre ellos la confianza, el comportamiento cívico y el grado de asociatividad. Así también **Néstor García Canclín (7)** manifiesta que la integración económica no tendrá futuro si no se sabe qué hacer con la heterogeneidad, es decir las diferencias y los conflictos que no son reductibles a una sola identidad. En consecuencia la cultura es el recurso estratégico más importante en el mundo de hoy cuando se expresa como información (ciencia, tecnología, educación, comunicación) como identidades y como interlocución. La pregunta es en el actual sistema colombiano las cooperativas le apuntan a una cultura de cohesión y asociación o simplemente al desarrollo empresarial.

**DIAGNOSTICO VIVENCIAL DEL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO:** hay que romper paradigmas para asimilar el desarrollo del cooperativismo en Colombia. Porque se debe plantear si como inversionista en una cooperativa busco el desarrollo social o el desarrollo empresarial, si como usuario obtengo beneficios sociales o económicos y como gestor logro desarrollo económico o social para la familia y la comunidad. Los paradigmas sobre el desarrollo cooperativo han cambiado en las últimas décadas. El cooperativismo empieza a ser visto no solo en términos de las ventajas de su sistema económico, social y desarrollo cultural sino que se perciben como la base de complejas relaciones sociales, de comportamientos culturales y normas asociativas. La atención se centra hoy en los procesos de construcción social, de la construcción económica sólida lo cual conlleva a interesarse en las redes de cooperados, en el tipo de interacción existente entre la cooperativa y el cooperado, y también en la inserción del

cooperado no solo como inversionista o usuario sino como gestor de su propia empresa que está ingresando en la economía global, así como lo plantea George Fauquet (2): “ que los medios comunes no son eficaces más que en la medida en que cada individuo participa en el esfuerzo global, si quiere permanecer fiel a sí misma, requiere y pone en juego simultánea y complementaria el esfuerzo personal y la suma de los esfuerzos”.

Las nuevas concepciones del desarrollo organizacional hacen énfasis a partir de estas visiones en la cohesión cultural e institucional a partir de la identidad. En el Cooperativismo Colombiano, la diversidad cultural se manifiesta también en distintas formas de entender el desarrollo así como en grados de articulación de las cooperativas con el mercado nacional e internacional. El cooperativismo colombiano se distingue por la presencia de cooperados que albergan en su interior diversas culturas sociales, laborales, académicas muchas de ellas en conflicto y en constante transformación.

**DESARROLLO EMPRESARIAL:** Tratar de establecer una descripción del contexto del direccionamiento estratégico en las Cooperativas en Colombia ha sido fruto de un gran esfuerzo espiritual por discernir en el desarrollo histórico del Cooperativismo en el mundo y en Colombia, la cual mi espíritu macondiano es superado por el interés de lo social.

La pregunta que me formulo es: ¿Cuándo fue el momento histórico que se ancló nuestro sistema Cooperativo a una dimensión puramente empresarial que ha llevado a las consecuencias de atraso en el desarrollo cooperativo como identidad cultural, donde no está aportando al desarrollo social y económico de las bases cooperativas sino a los que se desarrollan en el paradigma empresarial. El reto ha sido superior a las estructuras de aprendizaje organizativo colectivo en el cual hemos transitado pero ha sido inferior a nuestro imaginario colectivo.

Desde la forma más divina como es el Libro del Génesis donde Hay un Dios omnipotente, omnipresente y omnisapiente que planifica la creación del mundo y al ser humano en un tiempo, en un espacio, hasta la forma más humana como la del General Karl Von Clausewitz que nos habla de ir a la guerra sin una planeación es estar condenado a muerte en la merced del enemigo, e igualmente complementa diciendo que ir con planeación pero sin una estrategia es auto aniquilarse, todo esto nos lleva a formularnos la pregunta;

¿Se ha planificado realmente el desarrollo humano, social a partir del Cooperativismo? y ¿cual ha sido la estrategia para no morir a merced de la corrupción? y ¿cual ha sido la estrategia que se ha implementado que nos está llevado al crecimiento empresarial y decrecimiento social? O es que estamos estancados en un puente llamado cooperativismo que une el mundo del capitalismo con el mundo del pseudo socialismo

No podemos ser irresponsables y atrevidos ante la Historia de atender y entender tantas preguntas sino hacer el intento de emprender el camino de la solución hacia alguna de ellas en su cuestionamiento pero no es una respuesta simple como lo plantea Platón en Fedro., en buena lógica, no debería la mente del orador conocer la sustancia del tema del que se dispone a hablar, es decir que la simple retórica no es suficiente para abordar respuestas históricas de tal magnitud pero si podemos decir que el direccionamiento estratégica lo requiere

Existen limitaciones en el direccionamiento estratégico del Cooperativismo en Colombia hacemos referencia al producto final que vemos en nuestro sector solidario, la fragmentación divergente del direccionamiento estratégico frente a lo social y lo económico, lo solidario y lo empresarial, lo referencial y lo esencial.

Otra limitación para el desarrollo del sector cooperativo ha sido la desarticulación entre el Estado (cooperado como constituyente primario de este), la Universidad, la sociedad civil y las Cooperativas y además para ampliar la problemática, un estado envejecido caminando tras la gloria de las leyes, una sociedad civil alienada y enajenada en un proceso de anomia social y las cooperativas tras la gloria del capitalismo salvaje con la piel del pseudo socialismo.

Si la limitación en el direccionamiento estratégico en el sector cooperativo en Colombia es secundaria a la crisis disautonomía espiritual donde incluimos la moral, o de la disautonomía individual donde incluimos la ética y los valores o disautonomía social donde incluimos los hábitos, las costumbres y las normas o simplemente es problema de IDENTIDAD SOCIAL.

**Direccionamiento estratégico en el sector cooperativo como base del desarrollo humano y empresarial:** la planeación es la primera etapa de la administración y de la gerencia como es la organización, la ejecución y el control, así mismo el direccionamiento estratégico es el puente entre los aspectos misionales de una cooperativa y los procesos visionales, es el puente entre el presente y el futuro.

**Direccionamiento estratégico:** lo que se busca a través del direccionamiento estratégico es una gestión con resultados pero articulados con el contexto y la identidad social de la cooperativa, debemos entender que el direccionamiento estratégico es un instrumento único, integral e inherente al ser humano como persona natural o cualquier tipo de Institución como persona jurídica, donde debe situarse en un contexto articulado a la Demanda – Oferta – Proceso – Resultado – Impacto, observamos que los elementos Oferta y Demanda son externos o se encuentran adheridos en el contexto en que se desarrolla la Cooperativa y los elementos Oferta – Proceso – Resultado son elementos internos de la Institución y que realmente el proceso de Gestión es la Capacidad Institucional para ofertar productos o servicios a

través de procesos que nos garanticen un resultado. Pero se debe entender que el proceso de direccionamiento estratégico, se convierte en táctico y luego en operativo a medida que avanzamos al futuro por lo cual no podemos anclarnos a sueños pasados teniendo en cuenta que lo Estratégico es operativo en cualquier momento del tiempo. Hay que crear es el futuro.

**El proceso de direccionamiento estratégico debe ser planificado:** la planeación debe surgir de las necesidades sentidas del colectivo, por lo que se debe permitir una construcción misional y visional compartida en donde la participación del cooperante primario es básico para el desarrollo de un buen proceso de planeación, el cual debe ser producto de la concertación de los que intervienen en su diseño, aplicación de recursos e igualmente de los que se benefician de el, un Plan estratégico que incluya un acuerdo cooperativo como el contrato social que se pacta entre las partes: Sociedad civil y Gobierno corporativo para que como resultado exista un equilibrio social el cual se fundamenta en la comunicación e información que es dada por el respeto mutuo entre el cooperante primario y el gobierno corporativo.

**La importancia de la planificación:** el proceso participativo, integral y sistemático de la Planeación conlleva a un orden y un proceso de articulación de las diferentes dimensiones del ser humano y su interacción con las Cooperativas porque no se debe olvidar que el cooperante primario tiene necesidades básicas, necesidades de superación y que estas deben estar integrada al proceso de Planeación, en pocas palabras el proceso de planeación debe hacerse desde lo humano, para el humano, con el humano y si se planifica desde esta óptica se debería hacer con principios y valores que da la moral, la ética, las normas y ahí dejaría de ser la planeación un documento mas, un trabajo técnico pontificado y habría mas sentido de pertenencia con su desarrollo por las partes, por eso planeación se debe hacer con **sentido moral común.**

**Hay que responderse la pregunta histórica del cooperativismo; si la Cooperativa es el génesis del desarrollo empresarial o las empresas son el génesis del desarrollo de las cooperativas, cual contiene a cual, porque el significativo de lo observado es que a medida que la empresa se hipertrofia el sistema cooperativo se está atrofiando, todo lo anterior se remonta Al termino Cooperativismo como es descrito en su origen histórico por Amparo Herrad Cañas y Cols. (3) “utilizado por primera vez por Eduardo Pfeifer en Alemania, con el objeto de oponer al capitalismo y al socialismo un nuevo sistema económico”**

**Criterios esenciales en un proceso de planeación estratégica:** considero que la planeación va mas allá de tener unos criterios, debe tener unos principios que seria lo fundamental para la integración de las partes: Cooperados y Gobierno corporativo, lo que quiere decir que si en los principios de participación efectiva, concertación, visión compartida, integralidad, equidad, integración, flexibilidad y evaluabilidad estuvieran

inmersos en los procesos éticos de la Planeación estratégica, no se necesitarían controles, solamente los resultados serían evidenciables.

**El papel de la planeación estratégica en el desarrollo del sector solidario:** desde el desarrollo de la primera estructura social como fue la familia primitiva (comunidad primitiva) pasando, por el Esclavismo, el Feudalismo, El mercantilismo, el Capitalismo, el Socialismo y el comunismo, reducidos estos dos últimos bajo el concepto post moderno de Globalización o aldea mundial, encontramos que siempre ha existido un Trinomio como es El Estado, la Sociedad Civil y Organizaciones que como tercer elemento de articulación a los dos anteriores actúa garantizando el tipo, el modo y los medios de producción. En la Actualidad surge en el proceso de la Globalización un hito histórico entre el desarrollo del capitalismo salvaje y el comunismo globalizado donde el sistema cooperativo tiene una oportunidad como modelo histórico para el desarrollo humano siempre y cuando se visiona el futuro como un constructo colectivo de las bases y no como una misión empresarial burocrática. El sentido moral común es el único mecanismo de salvaguardar el status quo para lo cual se ha desarrollado el cooperativismo y es el único mecanismo de rescatar la identidad social y recobrar la esperanza en un futuro mejor.

**El direccionamiento estratégico como fundamento en para crear verdaderos procesos de transformación organizacional.**

En el aprendizaje colectivo no es fácil realizar la transformación organizacional, debido a que inciden muchos elementos en la Transformación de una organización, como son los elementos misionales, visionales, características del capital humano, los procesos de alineación a la normatividad, el tener un plan de acción y unos recursos disponibles para desarrollar el proceso, porque la ausencia de algunos de estos elementos aun con la presencia de los otros traerá procesos de Disautonomía gubernativa que también observamos en el ser humano como individuo, como es el caso de Frustración colectiva ante la ausencia de los recursos económicos, el desgaste institucional por duplicidad de funciones ante la no alineación organizacional en el marco normativo, la ansiedad colectiva por no poseer las capacidades y habilidades para desarrollar una determinada actividad, la desorientación cuando los procesos misionales no son de construcción colectiva o menos si no se tiene una visión compartida, o por último los arranques en falsos en las actividades de la nación cuando no existe un plan de acción.

## **CONCLUSIONES**

**La primera conceptualización** que se debe hacer es que los CAMBIOS no se logran a través de un conjunto de estrategias externas y se ignora que el cambio se

fundamenta en la transformación individual porque una parte importante de la Cooperativa está en la mente de las personas y no en las acciones del Cooperado o el Gobierno corporativo y recordar que las imágenes de la realidad contenida en el individuo la transfiere al desarrollo nacional y su productividad y en final son la que determinan el comportamiento y el direccionamiento de un sistema.

**La segunda conceptualización** que se debe hacer es que el cambio individual y la construcción de una nueva cultura y es un aspecto crítico en Nuestra cultura cooperativa, por lo que es imperativo que se renueven los comportamientos y actitudes de las personas y del colectivo (Virus actitudinal). En muchas ocasiones la actitud del ser humano obedece a la alteración de las percepciones porque estas son interpretativas, e hipotéticas y nuestro modo de actuar no depende de cómo son las cosas sino de cómo las vemos. Por lo que para trascender del pensamiento individual al pensamiento colectivo se debe generar elementos constitutivos de articulación entre el hombre y la cultura y entre este y el sistema cooperativo, los cuáles fundamentalmente son el comportamiento, la filosofía de vida, las normas y los valores que se le imprime a este tipo de organización. En esta segunda conceptualización podemos afirmar que **el aprendizaje individual es una base necesaria pero no suficiente para producir cambios pero el aprendizaje colectivo es base para el cambio organizacional pero si este no es trans - dependiente no se le da sostenibilidad y auto desarrollo a la organización.**

**La tercera conceptualización** es el concepto de cultura donde es un conjunto de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió en la solución acertada de los problemas externos o de adaptación e internos o de integración y por ende dichas consideraciones se consideran válidas y entender que hay componentes de la cultura nacional que inciden en el desarrollo del individuo y de la colectividad como es el comportamiento habitual, las normas de grupo, la filosofía, las reglas de juego, la integración de habilidades, significados y significantes compartidos, símbolos de integración y valores. Concomitantemente están los procesos de organización, donde el deber de todas estas es formar a los que la integran en sus principios y valores, ya sea la organización familiar, educativa, civil, religiosa o laboral, por lo que es importante que estos valores se interioricen para que realmente se conviertan en pautas y guías de conducta, cuando están ausente estos valores el individuo queda a merced de los criterios alienígenas. Hay que recordar que los indicadores de los valores son los intereses colectivos primando sobre los individuales, los propósitos, el comportamiento, las aspiraciones y la actitud, por lo que hay que hablar de desarrollo integral de los individuos en el desarrollo de la Nueva organización.

**La cuarta conceptualización** es que las Cooperativas están conformadas por personas integrales donde la dimensión física se relaciona con su cuerpo, su salud, el trabajo, el

territorio que es lo mas cercano al individuo, lo intelectual donde esta el mundo de las ideas, todo lo relativo al conocimiento, al aprendizaje y a la elaboración del pensamiento y lo **socio afectivo en ella se integra todo lo relacionado a las emociones, el amor, el afecto, el contacto con las demás personas, todo lo anterior para poder inferir que la cultura del direccionamiento estrategico no se construye solo desde la dimensión intelectual sino desde la perspectiva de la persona integral, lo cual nos debe llevar a diferenciar claramente si el cooperativismo es una Filosofía o una técnica más de un sistema económico ambivalente, como lo cuestiona José Luis del Arco , El cooperativismo una Filosofía o una técnica**

Referencia Citas Bibliográficas (norma UNE 50-104), Anexos

1. Luis Razeto M. Foro “la economía solidaria y sus perspectivas para el desarrollo de América Latina” Cali, Colombia 2003.
2. George Fauguet. El sector cooperativo, Intercoope editora Cooperativa LTDA, Buenos Aires (Argentina), 1980
3. Amparo Herrada Cañas, Ruta Espíritu Cooperativo, REC. Dirección nacional de fomento a la educación y la cultura cooperativa. 4ta edición- 2007
4. José Luis de Arco, Folleto El cooperativismo una filosofía o una técnica.