



## ENTRELAZAMIENTO TOMA DE DECISIONES-PROCESOS GERENCIALES EN EL MODELO COOPERATIVISTA

Briceño Landaeta Keila<sup>1</sup>, Jiménez de Najul Victoria<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. [keila\\_bbl@hotmail.com](mailto:keila_bbl@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. [Victoria.jimenez@ucla.edu.ve](mailto:Victoria.jimenez@ucla.edu.ve)

ASA/EN 2018-01

Recibido: 06-01-2018

Aceptado: 02-07-2018

### RESUMEN

La situación socioeconómica de Venezuela es un motivo para impulsar la economía solidaria y una de las expresiones de esta, es el cooperativismo, modelo empresarial con base de la inclusión y la sostenibilidad que ofrece un camino hacia la justicia económica, social y política. En este, la toma de decisión está condicionada por un conjunto de principios que la legitiman. Es por esta razón, que este estudio busca interpretar cómo se da el entrelazamiento que existe entre la toma de decisiones en relación con los procesos gerenciales, es decir, esa intrincada relación que existe entre una decisión y el hecho de planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar entre otros que emerjan dentro de la dinámica propia del contexto. La investigación fue abordada desde el paradigma interpretativo. El método, Teoría Fundamentada que permitió generar una interpretación de la relación que existe entre la toma de decisiones y los procesos gerenciales partiendo de las percepciones de los miembros de la cooperativa. Para la recolección de información se diseñó un guion de entrevista con preguntas abiertas bajo los criterios de la entrevista en profundidad. El escenario empírico la Cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL ubicada en Chivacoa Municipio Bruzual Estado Yaracuy. La data recolectada fue sometida a microanálisis, proceso analítico del cual luego de la reducción e integración surgieron tres categorías: toma de decisiones, procesos gerenciales y la participación, esta última como elemento entrelazador debido a que vincula a los socios en cada proceso. Entre los hallazgos destacan que la participación en la gestión administrativa representa una fuente de estímulo moral y que dicha motivación viene dada por estar todos involucrados en la toma de decisiones, proceso que se fundamenta en la transparencia y en la entrega al máximo de sus esfuerzos y conocimiento para el logro de metas comunes.

**Palabras Clave:** Cooperativas, Toma de Decisiones, Procesos Gerenciales, Teoría Fundamentada



## INTERLACING DECISION MAKING-MANAGEMENT PROCESSES IN THE COOPERATIVE MODEL

### ABSTRACT

The socioeconomic situation of Venezuela is a reason to promote solidarity economy and one of the expressions of this, is the cooperativism, business model based on inclusion and sustainability that offers a path towards economic, social and political justice. In this, decision making is conditioned by a set of principles that legitimize it. It is for this reason, that this study seeks to interpret how the interlacing that exists between decision making in relation to managerial processes occurs, , that is to say, that intricate relationship that exists between a decision and the fact of planning, organizing, ordering, coordinating and controlling among others that emerge within the dynamics of the context. The investigation was approached from the interpretative paradigm. The method, Grounded Theory that allowed generating an interpretation of the relationship that exists between decision making and management processes based on the perceptions of the members of the cooperative. For data collection an interview script was designed under the criteria of the in-depth interview. The Cooperative's empirical scenario "Por Amor a la Tierra" 923 RL located in Chivacoa Municipality Bruzual State Yaracuy. The data collected was subjected to microanalysis, with the analytical process after the reduction and integration emerged three categories: Decision making, Management Processes and Participation. Among the findings highlight that participation in the administrative management it represents a source of moral encouragement and that the motivation comes given all for being involved in Decision Making This process is based on transparency and they deliver it to the best of their efforts and knowledge to achieve common goals.

**Keywords:** Cooperatives, Decision Making, Processes Management, Grounded Theory



## INTRODUCCIÓN

**A**ctualmente vivimos en un mundo de cambios acelerados que abarcan casi todas las facetas de nuestra vida en sociedad, hechos que exigen nuevas actitudes por parte del individuo, tanto en su contexto natural como organizacional, estos cambios afectan igualmente al modelo de desarrollo económico-social a nivel mundial.

Venezuela vive difíciles momentos en lo político, económico y social. A pesar de ello, hay que diseñar el país que se quiere y las alternativas viables para que eso ocurra hay que pensarlas, ejecutarlas y las que ya existen apoyarlas para su fortalecimiento.

En este orden de ideas, Delgado, asociado de la Cooperativa Gestión Participativa y ex superintendente de cooperativas entrevistado por Reyes (2017), Sostiene que la situación socioeconómica de Venezuela es un motivo para impulsar la economía solidaria y una de las expresiones de esta, es el cooperativismo. Acotó, que las estadísticas de la Superintendencia de Cooperativas dan cuenta de que cada

año surgen entre 10.000 y 20.000 cooperativas en el país.

Las cifras dan a entender la presencia de un número importante de empresas cooperativas. Esto sin olvidar la historia de ensayos gubernamentales que tienen su inicio en 1999 con la nueva Carta Magna que dio pie a políticas que convirtieron al país en record mundial de cooperativas y según Bastidas (2011), en

“el cementerio de cooperativas más grande del mundo” (p. 33).

La importancia a nivel mundial lo deja claro Ban Ki-moon (2015) ex Secretario General de la ONU al afirmar que se trata de un modelo empresarial con base de la inclusión y la sostenibilidad que ofrece un camino hacia la justicia económica, social y política. Entre otros datos; se estima que una de cada seis personas en todo el mundo son miembros o clientes de una cooperativa y que hay unos 2,6 millones de cooperativas que dan empleo a 12,6 millones de personas, por lo que su contribución potencial al desarrollo sostenible es enorme.



En Venezuela, según Melcher (2008) la cooperativa más exitosa y notable es la Central de Cooperativas de Servicios Sociales Lara (CECOSESOLA), fundada en 1967. La autora sostiene que en los años de su funcionamiento desarrolló reglas internas igualitarias y democráticas ejemplares: no hay jefes, ni especializaciones, debido a que todos hacen todas las tareas que hay que atender, haya igualdad de ingresos monetarios, las horas de trabajo se asignan colectivamente, hay reuniones diarias y semanales en las cuales se discuten y deciden unánimemente los asuntos colectivos.

Posteriormente, para el año 1980 se funda la Federación Nacional de Cooperativas de Servicios Múltiples de Venezuela (FECOSEVEN), organismo conformado por asociaciones cooperativas de los estados Lara, Carabobo, Zulia, Guárico, Sucre, Distrito Capital y Yaracuy para fomentar el desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas a nivel nacional.

Es oportuno señalar, que las cooperativas han sido a lo largo de toda su historia organizaciones de participación voluntaria diseñadas como

modelo alternativo al capitalista. Además de ello constituyen una excelente opción de progreso que muestra un modelo democrático de trabajo y presenta características muy similares a las de una organización tradicional. Según Dávila (2004):

“la cooperativa es más que una empresa, es una organización y como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización.” (p. 30).

En ellas, la función administrativa y gerencial debe llevarse a cabo tomando en cuenta según Bastida-Delgado et al. (2011):

“las condiciones técnicas, la complejidad de las actividades, el número de asociados, y las dimensiones operativas de la cooperativa. Las actividades gerenciales y las operativas pueden ser realizadas también por todos los asociados o atribuirse a grupos con responsabilidades específicas.” (p.22)

Suman la incidencia de la complejidad de las tareas, así como la cultura y disposición de los asociados.



En cuanto a la toma de decisión para la acción organizacional tiene como particularidad que deben ser tomadas por los socios, es decir, por todos los miembros, ya que cuando se habla de cooperación no sólo se hace referencia a los deberes sino también a tener los mismos derechos y el mismo poder de participación dentro de la cooperativa.

Se plantea entonces, una forma de gerencia y gestión participativa basada en valores cooperativos que van desde la ayuda mutua hasta la solidaridad, normas que vienen a regular el sentido de cohesión que debe existir en toda agrupación que promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Son los socios de las cooperativas los que deben tener presentes estos valores prácticos los cuales prometen consolidar cada día más una convivencia equitativa.

Es por esta razón, que este estudio busca interpretar cómo se da el entrelazamiento que existe entre la toma de decisiones en relación con los procesos gerenciales, es decir, esa intrincada relación que existe entre una decisión y el hecho de planear, organizar, ordenar, coordinar y

controlar entre otros que emerjan dentro de la dinámica propia del contexto señalado, es decir, se quiere alcanzar conocimientos sobre la gerencia y gestión administrativa específicamente en la Cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL, ubicada en Chivacoa Municipio Bruzual Estado Yaracuy. Por medio del atribuir significados a la relación que existe entre el proceso de toma de decisiones y los procesos gerenciales partiendo de la percepción de sus socios, es decir, los actores sociales protagonistas y coconstructores de la realidad de organizacional.

Paralelo a todo lo expuesto, el interés en el estudio, surge por su carácter de modelo organizacional orientado al crecimiento productivo con inclusión social. Este modelo en teoría permite a las personas agruparse para ampliar sus oportunidades de forma solidaria, transparente y corresponsable en las que se practique y se cultive una toma de decisiones de forma sustantiva.

Este marco participativo le otorga al ciudadano común su legítimo derecho de intervenir en el desarrollo económico del país, y con ello, promover la organización social apoyando su



proceso de toma de decisiones en la formulación de los planes que gozan de pertinencia social y de consenso activo a la vez que se atienden las necesidades más sentidas de las grandes mayorías.

Por ello, junto a la Teoría Fundamentada, se busca generar conocimiento a partir de lo que Strauss y Corbin (2002) llaman:

“un esquema lógico, sistemático y explicativo” (p. 24).

Con la finalidad de ofrecer una forma de interpretar la gerencia en escenario señalado.

### **CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura o FAO (2002):

“las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones”(p. 5).

Hombres y mujeres, sirviendo como representantes elegidos, son responsables ante los asociados.

En las cooperativas existe la igualdad de derechos de voto (un asociado, un voto) lo cual representa asimismo una organización democrática. Esto permite el hecho que no existen restricciones legales o políticas sobre grupos capaces de elegir sus propios líderes, comerciar sus propios bienes, obtener ganancias y tomar sus propias decisiones acerca de la distribución de excedentes, etc.

Además, son organizaciones de autoayuda en las cuales los asociados son también copropietarios y tienen tanto derechos como obligaciones de participar en la fijación de las metas, tomar decisiones y participar en los procesos de control y evaluación de la cooperativa. Los asociados deciden sobre los servicios que se les debe prestar y los beneficios desde que los ofrece o logra la cooperativa.

Como cualquier organización empresarial, necesitan ser flexibles y maleables, es decir, con capacidad de cambiar ante las demandas del entorno.

Las organizaciones cooperativas afrontan la necesidad de transformarse y responde ellas mismas a un entorno marcado por demandas en lo económico y político, condiciones orientadas al



mercado y crecientes demandas de asociados. Esto significa una necesidad de aprender nuevas capacidades y competencias decir "métodos de producción, nuevos métodos de organización y gestión, y en particular, vías de ayuda para mantener o aumentar la lealtad y el compromiso de los asociados. Esto puede ser logrado a través de la creciente participación, comunicación e información" (FAO, 2002).

### **Principios de las Cooperativas**

Los principios de las cooperativas plasmados en La Declaración de 1995 y expuestos por Garteiz-Aurrecoa y Gadea (2007) son en resumen los siguientes:

1. Asociación voluntaria y abierta: por ser organizaciones voluntarias, las cooperativas están abiertas a todas aquellas personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.
2. Control democrático de los asociados: las cooperativas son

organizaciones administradas democráticamente por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres electos como representantes, son responsables ante los asociados.

3. Participación económica de los asociados: los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo administran democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Destinan los excedentes a todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas, de las cuales una parte al menos debe ser indivisible.
4. Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capitales de



fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control por parte de los asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

5. Educación, capacitación e información: las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, funcionarios y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente a su desarrollo. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.
6. Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo, trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Preocupación por la comunidad: las cooperativas atienden las necesidades de sus asociados y trabajan en pro del desarrollo sustentable de sus comunidades,

mediante políticas aprobadas por ellos.

### **La Gerencia y sus Procesos**

Los procesos son según Marín (2014):

“la expresión operativa de la misión, visión y valores organizacionales” (p. 77).

En las cooperativas está relacionado con qué se hace, hacia dónde se va y sobre que soporta su accionar. Con respecto a este último punto la libertad, autonomía, cooperación, democracia, entre otros dan contenido trascendente a la praxis gerencial del modelo de organización.

Al hablar de procesos gerenciales sabemos que su tarea fundamental consiste en la búsqueda de soluciones a través de los métodos organizacionales, compuestos por las funciones gerenciales, las cuales interactúan entre sí para asegurar la continuidad de la organización y poder seguir atendiendo las necesidades y exigencias de la sociedad, estas son: planeación, organización, dirección, liderazgo y



control. Vistas de forma individual son funciones pero al ejecutarse simultáneamente pierden su individualidad al conformar un todo, caracterizado por un alto número de dependencias e interdependencias que configuran el proceso.

Así la planeación, incluye la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades. La organización, consiste en determinar qué tareas han de realizarse, quién las va a hacer, cómo se van a agrupar, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones. El liderazgo por su parte incluye la motivación, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces, y resolver. Por último, el control representa la última fase y el seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Robbins, 1996).

A todo ello se suma el aporte de Bastidas (2004) citado por Dávila (2004) quien establece tres sistemas que considera están presentes en toda cooperativa como parte de su

organización: a) El sistema estratégico decisional constituye la esfera política allí se concentra el poder la propiedad formal de los medios de producción y la "propiedad" de los medios de decisión. Del equilibrio alcanzado depende la gobernabilidad de la organización. Tiene carácter estratégico con visión de largo plazo. Corresponde a la Asamblea.

b) El sistema gerencial, considerado como un sistema bisagra o puente lo política y lo operativa, es el encargado de convertir políticas y estrategias en hechos. Su poder de coordinación se enfoca en el corto plazo. Se refiere a la Junta de Vigilancia y a la gerencia.

c) El sistema operativo o esfera tecno-operativa, responsable de las tareas cotidianas de la empresa.

### **Asociación Cooperativa "Por Amor a la Tierra 923" RL**

Nace el 02 de Abril del 2007, cooperativa de producción agrícola. La cooperativa está conformada por: La Asamblea General de Asociados, la Instancia de Administración, la Instancia de Evaluación y Control, la



Instancia de Educación y Previsión Social. (Acta Constitutiva, Artículo 8)

Dichas instancias desempeñan funciones que están basadas en los procesos de planeación, organización, dirección y control los cuales incluyen a su vez la toma de decisiones.

La Asamblea General de Asociados: es la autoridad suprema de la Cooperativa y sus acuerdos obligan a todos sus asociados(as), presentes o ausentes siempre que se tomen las decisiones conforme a los Estatutos, al Reglamento Interno y a la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

La Asamblea General se celebrará una vez al año y a los tres (3) meses siguientes después del cierre del ejercicio económico, donde rendirán las instancias respectivas, informes y cuenta de la gestión cumplida para su aprobación o no; decidirá sobre la exclusión de los asociados previo informe de las instancias de administración y la instancia de evaluación y control; aprobará o diferirá el presupuesto o planes de trabajo que se le presenten; revocará el mandato por causa de incumplimiento por parte de los directivos; decidirá sobre la elección

de vacantes de directivos a las instancias en sustitución de los revocados o de aquellos que se les haya cumplido su periodo; considerará la aprobación o no del reglamento interno, así como la modificación de esos estatutos; decidirá la distribución o retorno de los excedentes, como de la creación de departamentos y nuevos fondos.

Los Asociados(as) podrán convocar una asamblea extraordinaria cuando sea solicitada a la Instancia de Administración con el setenta y cinco por ciento (75%) de los asociados(as) inscritos, exponiendo la razón y el punto que se desea tratar, si la Instancia de Administración no convoca, queda facultado la Instancia de Evaluación y Control para realizar la convocatoria correspondiente. (Acta Constitutiva, Artículo 9).

La Instancia de Administración: es el órgano ejecutivo de la Asamblea, tendrá a su cargo la administración y dirección de la cooperativa, así como la ejecución y seguimiento de los planes acordados por la Asamblea General de Asociados. También tendrá las siguientes responsabilidades: Cumplir y hacer



cumplir la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, el Acta Constitutiva, Los Estatutos, el Reglamento Interno y los acuerdos de asambleas; facilitar la revisión a que haya lugar, por parte de la coordinación de control interno; representar a la asociación cooperativa por intermedio de su coordinador(a) general; determinar el tipo de fianza o garantía de todo asociado(a) que manipule o custodie dinero, bienes de la cooperativa; llevar un sistema de contabilidad y control interno; presentar informes contables y de gestión social a la asamblea respectiva; nombrar los equipos de trabajo necesarios para cumplir a cabalidad con los propósitos de la cooperativa; determinar y autorizar las respectivas firmas bancarias; revolver sobre la admisión de nuevos asociados(a) como de los retiros y presentarlos a la asamblea para su aprobación; hacer que se envíe a la superintendencia nacional de cooperativas los informes respectivos o que ella solicite previa aceptación de la asamblea; adquirir o enajenar y gravar bienes muebles o inmueble y celebrar toda clase de contratos en

correspondencia con el objeto de la cooperativa. (Acta Constitutiva, Artículo 12).

Esta instancia estará integrada por tres (3) miembros principales como mínimo con voz y voto, de su seno se escogerá un Presidente, un Tesorero, un Secretario(a), Su duración será de tres (3) años en sus funciones pudiendo ser reelectos por un solo periodo. (Acta Constitutiva, Artículo 13).

Instancia de Control y Evaluación: Son atribuciones de la Instancia de Control y Evaluación: Vigilar el cumplimiento de los deberes y obligaciones por parte de los miembros de la Instancia de Administración y Educación; vigilar la contabilidad para que sea llevada con la debida puntualidad y corrección en los Libros Autorizados y para que los balances se realicen y se den a conocer a los asociados oportunamente; vigilar la inversión de fondos sociales; emitir dictamen sobre la memoria y cuenta de la Instancia de Administración y presentarlo a la Asamblea; vigilar el otorgamiento, renovación y ejecución de las garantías que deben dar las personas que administren o tengan a su cargo bienes de la cooperativa;



comunicar a la Superintendencia Nacional de Cooperativas y al Organismo de Integración respectivo, cualquier inquietud sobre el manejo e irregularidades en la cooperativa; ordenar auditorias y escoger a las personas que deben realizarlas y fijar las condiciones en que deben ser contratadas previa aprobación de la Asamblea; convocar a asambleas ordinarias o extraordinarias de acuerdo a lo establecido en este Estatuto si fuere el caso. La Instancia de Evaluación y Control sesionará una vez al mes como mínimo y se necesitara que asistan dos (2) de sus miembros, para que el quórum respectivo sea de tres (3) miembros y sus decisiones sean válidas, de cada sesión se levantara el Acta respectiva y asentara en el Libro respectivo. (Acta Constitutiva, Artículo 17)

La Instancia de Evaluación y Control, estará integrada como mínimo por un (01) Asociado(a), quien tendrá el cargo de Contralor, este durara en su cargo tres (03) años máximo en sus funciones. (Acta Constitutiva, Artículo 18)

Las atribuciones del Contralor son:  
Coadyuvar a las otras Instancias para el

mejor desempeño de sus funciones; realizar revisiones periódicas de los ingresos y egresos de la cooperativa; asistir a las reuniones de la Instancia de Administración y crear sistemas de controles; demás funciones que le asigne la Asamblea. (Acta Constitutiva, Artículo 19)

Instancia de Educación y Previsión Social: La Instancia de Administración en los casos que la Asamblea lo amerite, nombrara anualmente una Instancia de Educación y Previsión Social quienes serán ratificados o removidos por la Asamblea, conformados por un (01) miembro como mínimo quien ejercerá el cargo de Coordinador(a), este durara en su cargo tres (3) años máximo en sus funciones.

## **METODOLÓGIA**

La investigación quedó sumida bajo el paradigma interpretativo que permitió develar la percepción que los actores tienen de los procesos gerenciales dentro de la cooperativa. Además comprender las vivencias y experiencias



de los socios en relación con los procesos emergentes que desarrollan.

En concordancia con lo dicho, el camino para generar conocimiento, fundado empíricamente, se valió de la producción de categorías a través de las consideraciones metodológicas propias de la Teoría Fundamentada (Strauss y Corbin, 2002), método de investigación que permite cualquier exploración que esté relacionada con los comportamientos, emociones y sentimientos, las experiencias vividas así como al funcionamiento organizacional y los movimientos sociales.

La teoría fundamentada propone "construir teorías partiendo directamente de las observaciones realizadas por el investigador". (Prato, 2011), junto a pautas que dan libertad en el accionar investigativo y permite encontrar el camino. Partiendo de la lógica configuracional.

### **Recorrido en Aras del Saber**

El recorrido tiene varias estaciones que son decisiones tomadas una vez definido la razón que mueve la intencionalidad de la investigación.

En primer lugar la Selección del Escenario Empírico para ello se consideró la Cooperativa "Por Amor a La Tierra" 923 RL. Constituida como una cooperativa de producción agrícola conforme a las disposiciones establecidas en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas en el Municipio Bruzual del Estado Yaracuy con el objeto de producir y comercializar bienes agrícolas y/o pecuarios.

Segunda estación las técnicas de investigación social. Lo que remite principalmente a la entrevista en profundidad. Cabe mencionar que para efectos del desarrollo de las entrevistas se contó con la colaboración y apoyo de los doce (12) personas que hacen vida en la Cooperativa en calidad de asociados(as), de los cuales cinco (5) de ellos ejercen cargos administrativos. La información también pudo ser recabada previa observación de los registros históricos además del Acta Constitutiva, Libro de Actas y Libro de Asistencia a las Asambleas tanto ordinarias como extraordinarias.

Otra técnica no menos importante son los memorándum para esta



investigación “notas operacionales contentivas de comentarios sobre el procedimiento y recordatorios de relaciones entre las categorías“. (Strauss y Corbin, 2002). Utilizados, por cuanto permiten expresar reflexiones y análisis de lo observado, tales como puntos críticos, apuntes sobre relaciones entre categorías. Tienen un carácter orientador.

La tercera estación tiene que ver con procesar la Información para ello se consideró: el microanálisis, lectura detallada de las entrevistas fielmente transcritas para descubrir conceptos y relaciones. Respecto al microanálisis, Strauss y Corbin, (2002) señalan:

“sin este microanálisis sería extremadamente difícil descubrir dimensiones importantes relacionar categoría con subcategorías y rastrear los aspectos más sutiles de la causalidad” (p. 78).

Como criterio ordenador de los incidentes fueron emergiendo los códigos con significancia para la interpretación, principalmente palabras extraídas textualmente de las entrevista por medio del microanálisis o con

palabras con significado relacional (códigos abiertos).

La cuarta estación, es la integración de los datos fracturados durante la codificación abierta las categorías se relacionan con sus subcategorías para dar explicaciones más precisas en este paso ya se inicia el proceso de construcción de interpretación. En este estadio de la investigación se recurrió a: Matriz Guía de Relaciones Condicionales donde se reagruparon las categorías, para contrastar la correspondencia de las categorías y sus respectivas subcategorías con los datos. La matriz está conformada por seis interrogantes: ¿Qué es? ¿Cuándo se da? ¿Dónde se dio? ¿Por qué se dio? ¿Cómo se dio? y la última, denominada logros. Esta matriz es una adaptación hecha por Montes (2009) de los instrumentos usados por Wilson y Howell (2008). La utilidad de la Matriz radica en su poder sistematizador (Montes, 2009) afirma se elabora para:

“dirigir el muestreo teórico, de esta manera se obtiene una mejor comprensión de la naturaleza de los acontecimientos y sus interrelaciones” es decir, exige ser acucioso al ajustar más el



proceso por la intrincado de la data” (p. 21).

Quinta estación, integración central o medular, aquí se integran las estructuras emergentes en la categoría central o medular. Con la intención de llevar la investigación a un nivel más abstracto y representativo de la codificación abierta y axial, es decir, generar un hilo conductor del discurso para formar un todo integrado que para el caso viene dado por la categoría Participación.

### HALLAZGOS

Las categorías definitivas que emergieron para el estudio posterior al análisis, comparación e integración, fueron:

#### *Categoría Toma de Decisiones:*

Consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de superar situaciones y alcanzar objetivos. Se da por medio de *la consulta*, primera subcategoría que emerge para la toma de decisiones. Consiste en solicitar la opinión de los socios para apoyar al proceso de toma de decisiones se da en la Asamblea General de Asociados y Asambleas

Extraordinarias. A través de la exposición de ideas, el escuchar y el tomar la mejor opción por parte de todos. Las condiciones en las que se da la consulta permiten mayor participación, entendimiento y motivación.

*Segunda subcategoría, el debate*, acto de comunicación y exposición de ideas diferentes sobre un mismo tema se presenta cuando los socios en Asamblea General de Asociados y Asambleas Extraordinarias. El debate permite maximizar la eficacia de la toma de decisiones. Se da por medio de la discusión de cada uno de los temas. Tiene como consecuencia el argumentar para el entendimiento.

La tercera subcategoría es *la decisión* propiamente dicha, consiste en la elección del curso a seguir. Se da cuando hay una saturación de la información y se llega a un consenso al igual que las anteriores se realiza en la Asamblea General de Asociados y Asambleas Extraordinarias. El logro es la Cooperación, Cohesión, Consenso.

La cuarta subcategoría son *los valores*, principios que rigen el comportamiento humano tienden a estar presentes



durante todo el proceso de toma decisiones facilitan el carácter democrático, flexible y de transparencia, al proceso de decisión. Se da de forma igualitaria y solidaria. Todo ello, permite decir, que predomina un ambiente de solidaridad, democracia, igualdad, equidad y compromiso.

#### *Categoría Procesos Gerenciales:*

Es el conjunto de actividades en las cuales el talento humano de la cooperativa, por medio del manejo de recursos es capaz de planificar, organizar, ejecutar y controlar para de esta manera alcanzar niveles de productividad. Presenta cuatro subcategorías:

*Subcategoría Planificación,* Plan general que indica el rumbo a seguir. Se da cuando se convoca a una asamblea para sentar las bases del proceso decisionario por medio de la interacción del grupo e intercambiando puntos de vista. Permite el desarrollo de planes, políticas, plantear objetivos, diseño de estrategias. También es ejercida por el presidente del Consejo de Administración designado por la Asamblea General de Socios.

*Subcategoría Organización,* consiste en identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos. Formalmente inicia una vez finalizada la planificación por medio de la asignación y división de tareas. Tiene como consecuencia, la Coordinación, designación de responsabilidad, simplificación de actividades

*Subcategoría Ejecución,* Es poner en marcha la decisión. Está a cargo de la instancia de Administración por medio de la implementación de los recursos. Ello permite acción e implementación.

*Subcategoría Control y Evaluación:* Es el monitoreo de las actividades durante todo el proceso para vigilar y velar de que todo marche según lo planificado.

#### *Categoría Participación.*

Proceso mediante el cual los socios intervienen ya sea individual o colectivamente en la toma de decisiones. Las subcategorías que la conforman dan fe de las condiciones en las que la participación se soporta.

*Subcategoría Comunicación,* dar parte de ideas, opiniones, posturas, experiencias, donde los miembros de la cooperativa tienen igual oportunidad de



intervenir. Se da principalmente en las asambleas y por medio de la labor de los pequeños grupos de trabajo para generar flujos y redes. Permite la adquisición de nuevos conocimientos e Intercambio de experiencias.

*Subcategoría Cooperación*, es la disposición a trabajar con otros en el logro de metas por medio de la interacción entre los socios. Tiene entre sus consecuencias Ayuda mutua, Intervención, Reciprocidad

*Subcategoría Consenso*, Acuerdo entre los socios en torno a un tema se da por medio del debate de ideas. Ocurre en las Asambleas y en los pequeños grupos de trabajo, es posible gracias a la intervención de los socios. El consenso tiene como consecuencia, participación, acuerdos e igualdad de oportunidades

*Subcategoría Inclusión*, intervención del Estado y de la comunidad en los asuntos de la cooperativa. Ocurre cuando es necesaria la intervención de entes externos en las Asambleas para hacer contraloría y para supervisar los procesos.

A todo lo dicho, se adiciona que la categoría que emerge como central o medular es la Participación, ello debido

a su capacidad de entrelazar las categorías Toma de Decisiones y Procesos Gerenciales para formar un todo explicativo congruente con la realidad. La Toma de decisiones es un proceso que se da por medio de la intervención de todos los socios los cuales hacen acto de presencia en la Asamblea. Por medio de la comunicación y la exposición de ideas diferentes discuten sobre una problemática que los afecta.

### **La Participación: Elemento Entrelazador de la Toma de Decisiones y los Procesos Gerenciales**

La cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL, es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta. Son dos los elementos imprescindibles que la configuran es una asociación autónoma y una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática, siendo su primera responsabilidad, satisfacer las necesidades de sus socios.



Al igual que en toda organización, dentro de la cooperativa se llevan a cabo procesos administrativos que forman parte fundamental del funcionamiento de dicha organización, entre ellos, la planificación, la organización, la ejecución y el control.

Particularmente en la Cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL, estos procesos se manejan de manera conjunta por medio de la participación de los socios, elemento este que vincula dichos procesos con la toma de decisiones.

Cabe decir, entonces que la toma de decisiones es un proceso ineludible en toda organización, tanto así que no existe organización alguna que no dependa de estas; sean las organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro. El fin es el mismo, y para ello se necesita de la intervención de las personas afectadas o no en la decisión la cual en el modelo cooperativista viene dada por la participación.

La participación puede entonces definirse como el proceso mediante el cual las personas son convocadas a intervenir en procesos permanentes y

activos ya sea de manera individual o colectivamente, en las instancias de toma de decisiones sobre asuntos que le afecten. Es una condición imprescindible para proporcionar legalidad a los procesos cooperativos, además genera el compromiso de los socios en las actividades colectivas, tiene efecto en la construcción de redes de comunicación.

Ahora bien, para que exista participación efectiva es necesaria la capacitación, es decir, la formación de los miembros de la cooperativa, lo que permitirá que asuman sus responsabilidades y puedan dar lugar a un ejercicio democrático del poder. Se debe destacar que sin formación profunda y continua no hay avance y progreso en el proceso participativo, pues la carencia de formación se traduce en limitaciones a la hora de tomar decisiones. Es a través de la formación y capacitación que este tipo de organizaciones tiene la posibilidad de reforzar el trabajo en equipo, incentivando las relaciones interpersonales, la autoestima y la identidad cooperativa.



Dada la conceptualización anterior, existen espacios dentro de la cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL, donde los socios se hacen presentes para elevar su voz y en donde tienen la oportunidad de ser escuchados, de hacer propuestas, de opinar; uno de estos espacios sin duda alguna es la Asamblea General de Asociados, la cual es considerada el espacio propicio para la participación y la toma de decisiones, procesos que les permiten a los socios ser partícipes y hacer planteamientos a nivel general para luego entre todos buscar una solución que beneficie al colectivo.

Este proceso participativo se lleva a cabo vinculando las etapas del proceso administrativo antes mencionadas, el cual comienza con una planificación en la que todos participan para el desarrollo de planes y diseño de estrategias para seguidamente coordinar y designar tareas. La etapa de ejecución queda a cargo de la Instancia de Administración; por último entre todos los socios se encargaran de hacer contraloría, con el fin de verificar que se esté cumpliendo con lo planificado y de percatarse además de que sus

planteamientos hayan sido tomados en cuenta.

Es importante resaltar, que en cada una de las etapas del proceso los socios están presentes desde que son convocados a participar hasta el momento de ejercer la contraloría; se puede decir entonces que estamos frente a un modelo de toma de decisiones basada en el consenso lo cual a la larga se traduce en beneficios tanto para la Cooperativa como para los socios ya que sus ideas reciben un mayor respaldo por parte de sus compañeros generándose de esta manera una mayor cohesión entre los mismos.

En otro orden de ideas, la cooperativa recurre de manera genuina a los valores democráticos, considerándolos un principio básico de acción que les permite diferenciarse de otras organizaciones y empresas con las cuales conviven y compiten cotidianamente, en las que el capital es el elemento definitivo de poder. La existencia de este principio democrático es el que permite que la gente piense, decida y actúe por sí misma.

En la Cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL, se pueden vislumbrar



aquellos principios que vienen a regir los comportamientos de los socios tanto dentro como fuera de la cooperativa, principios que además se ven reflejados en la toma de decisiones y en cada una de las actividades que realizan. Son estos principios intrínsecos los que estimulan a los socios a crear un ambiente de cordialidad afianzado en: la Solidaridad, democracia, Igualdad, Equidad, Compromiso y en la formación continua para contar con personal preparado y calificado capaz de responder ante cualquier situación.

Aunado a ello se deja entrever el trabajo en equipo y cooperación existente entre todos los socios tras el hecho de poder ayudarse los unos a los otros; está también la comunicación que los estimula a participar y a ser protagonistas de los procesos que se dan dentro de la cooperativa, además de que cuentan con un modelo donde la preocupación por el otro, la búsqueda de la ayuda mutua y el deseo de satisfacer las necesidades, son elementos centrales que las caracterizan.

Sin duda alguna, las cooperativas constituyen instrumentos de participación, toda vez que en ellas se

reúna un grupo de personas que padezca los mismos problemas, o que tenga las mismas inquietudes o intereses, y que quiera de forma colectiva encontrar soluciones, aprovechando las iniciativas de unos, las prudencias de otros y las opiniones de todos. Es imposible una cooperativa conformada por una sola persona, ni siquiera por dos, pues en ellas deben converger un conjunto de sujetos que persigan fines comunes.

### **PUNTUALIZACIONES DEL PROCESO**

Un sujeto social activo en las bases cooperativas es visibilizado tanto en el diseño de las políticas como en la participación activa en la toma de decisiones. Su praxis está asociada a un ciclo de acción: planificación, organización, ejecución y control, en pos de satisfacer sus necesidades y las de otros.

Las cooperativas por ser organizaciones abiertas permiten el flujo e intervencionismo de las personas en asuntos que les competen (relación con el entorno).

Profundizar en las formas de participación cooperativa implica un



mayor protagonismo y capacidad decisiva.

La participación de los socios en la gestión administrativa representa una fuente de estímulo moral. La motivación puede también venir dada por el involucramiento en los procesos de toma de decisiones.

La toma de decisiones se fundamenta en la transparencia; los socios entregan al máximo su esfuerzo y conocimiento; es un proceso solidario puesto que procura el logro de metas comunes; permite valorar a las personas tomándolas en cuenta y respetando sus puntos de vista. Existe una "planificación participativa" al proceso donde los socios participan de forma activa y decisoria en la elaboración de un plan.

### SUGERENCIAS

A la Asociación Cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL:

Ofrecer más espacios para celebrar reuniones y actividades que no estén relacionadas directamente con los negocios de la cooperativa.

Establecer iniciativas vinculantes con los intereses específicos de los socios.

Impartir programas dirigidos a la educación y actualización en la parte administrativa y gerencial.

Fomentar la asociación entre cooperativas y las comunidades adyacentes.

### AGRADECIMIENTO

A la Coordinación de Educación Avanzada de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Núcleo Barquisimeto.

A la Coordinación de Investigación del Decanato de Agronomía de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".

A Socios de la Cooperativa "Por Amor a la Tierra" 923 RL.

### REFERENCIAS

Bastidas-Delgado, O. y otros. (2011). Hacia una política de estado para la Economía social y las cooperativas venezolanas como ejes De un modelo de desarrollo basado en la cooperación. Borrador de trabajo abierto a opiniones de la Ciudadanía venezolana. Revista América Latina en Movimiento. Disponible



- en:<https://www.alainet.org/imagenes/EconSocial%20y%20Cooperativismo%20Propuestas.pdf>
- Dávila, R. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Primera edición, 2004. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales – IER Unidad de Estudios Solidarios – UNES. Disponible en: [http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1155819526739\\_Colombia.pdf\\_1.pdf](http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1155819526739_Colombia.pdf_1.pdf)
- Garteiz-Aurrecoa, J y Gadea, E. (2007). Desarrollo territorial, participación y Cooperativismo. REVESCO N° 92 - Segundo Cuatrimestre 2007. Disponible en: <http://webs.ucm.es/info/revesco/text/REVESCO%20N%2092.5%20Javier%20DIVAR,%20Enrique%20GADEA.htm>
- Marín, M. (2014). Administración serena del tiempo para la alta gerencia. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela.
- Melcher, D (2008). Cooperativismo en Venezuela: Teoría y praxis. Revista Venezolana de economía y ciencias sociales v.14 n.1 Caracas abr. 2008. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-64112008000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-64112008000100007)
- Montes, M. (2009). Aprendizaje Cooperativo en una Experiencia Comunitaria”. Trabajo de grado sin publicar para optar al grado de Magister en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Barquisimeto, Venezuela.
- Organización de Naciones Unidas (2015) ONU destaca la importancia de las cooperativas para el futuro sostenible. Centro de Noticias ONU. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=32754#.Whcwj5drx0u>
- Prato, M. (2011). Abordaje de la Investigación Cualitativa a través de la Teoría Fundada en los datos. Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas Tendencias. Año4, Vol.II, N°6. ISSN: 1856 8327. P 79-86. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Ingenieria/VolII-n6/art5.pdf>



Reyes, A (2017) Cada año surgen entre 10.000 y 20.000 cooperativas en Venezuela. El Nacional. Economía. Disponible en: [http://www.el-nacional.com/noticias/economia/cada-ano-surgen-entre-10000-20000-cooperativas-venezuela\\_177324](http://www.el-nacional.com/noticias/economia/cada-ano-surgen-entre-10000-20000-cooperativas-venezuela_177324)

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Séptima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.