

# Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano

## Strategic direction and organizational learning in productive units associated with cooperatives in the agricultural sector of the Colombian Atlantic

ESTRADA, Hilda H. [1](#); SAUMETT, Hernan G. [2](#); BAHAMÓN, Marly J. [3](#)

Recibido: 04/03/2017 • Aprobado: 01/04/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Los resultados de esta investigación permiten caracterizar las estrategias empresariales de los asociados a dos cooperativas dentro del direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, utilizando una metodología de tipo cualitativa. Se encontró que los representantes de estas unidades productivas conocen el funcionamiento interno de ellas, pero presentan dificultades para la planeación de acuerdo con los cambios en su entorno y se trazan metas difusas, a pesar de mostrar una apertura hacia los procesos de capacitación.

**Palabras clave** Direccionamiento estratégico, aprendizaje organizacional, cooperativas, sector agrario

#### ABSTRACT:

The results of this research is conducted to characterize the business strategies of two cooperatives partners within the strategic direction and organizational learning. This characterization is performed by using the qualitative methodology. The findings of this research it is concluded that the representatives of these production units are aware of their internal function, but they presented planning difficulties according to their environmental changes. Consequently, the achievement of the target setting it is not fair, even though it shows an opening towards their processes of training.

**Keywords** Addressing strategic, learning organizational, cooperative, agricultural sector.

# 1. Introducción

El Sector agrario desempeña funciones esenciales para el desarrollo de los países, en la medida en que contribuye con el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental, la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de la seguridad alimentaria (Perfetti & Cortés, 2013; Yepes, 2016). No obstante, en Colombia se evidencia una subutilización del suelo para tales fines; de un total de 24,1 millones de hectáreas con proyección para uso agrícola solo 5,3 millones de usan para este objetivo. Dicha situación se relaciona con la falta de coherencia entre las políticas agrícolas y las necesidades del sector, además de la falta de proyección a largo plazo (Rivera, 1999).

El sector agropecuario y agroindustrial afronta grandes desafíos que no se limitan a los tecnológico y comercial, sino que se extienden a lo organizativo. En este sentido es necesario considerar aspectos como sistemas decisorios, asignación de autoridad, incentivos en empresas y separación entre la propiedad de recursos y la administración de éstos (Gallacher, 2006). Piñeiro, et. al (1999), advierten sobre la necesidad de fortalecer la capacidad analítica y de pensamiento estratégico en los países latinoamericanos para darle una nueva perspectiva a la ruralidad. Así, un aspecto central en el ejercicio de lo organizativo se refiere al direccionamiento estratégico, como proceso continuo de aporta a la definición de metas y objetivos trazados dentro de las empresas para establecer condiciones que favorezcan su crecimiento (Aguilera, 2010).

## 1.1. Direccionamiento estratégico

El objetivo central del direccionamiento estratégico consiste de diseñar estrategias y planes de acción que permitan anticipar acontecimientos futuros (Laínez & Bellostas, 1991). Se constituye en una herramienta potente teniendo en cuenta las condiciones actuales de un contexto de que se transforma de manera constante (Aguilera, 2010; Ronda & Macarné, 2004; Vidal, 2004; Victore, 2005;), se trata entonces de un enfoque gerencial que procura enfocar las acciones requeridas para que toda la organización trabaje en la misma dirección y trascienda al comprender los cambios del entorno (Camacho, 2002). Este se enmarca en un tipo de administración estratégica que se propone ofrecer apoyo al administrador para identificar métodos que le permitan el desarrollo de herramientas para vislumbrar las relaciones entre las decisiones tomadas y el desempeño de la organización (Saloner, Shepard & Podolny, 2005).

Según Dess y Lumpkin (2003), el proceso de dirección estratégica considera el transcurso de tres etapas: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción).

El análisis estratégico se constituye en el proceso mediante el cual se define la posición de la organización interna y externamente, identificando amenazas y oportunidades, y fortalezas o debilidades (Ronda & Marcané, 2004). Este ejercicio consiste en comprender la posición de la organización en función de su entorno, sus recursos y competencias (Johnson & Scholes, 2001).

Por su parte la formulación estratégica determina el camino para alcanzar la misión de la empresa (Gómez-Mejía & Balkin, 2003) al formular planes a largo plazo de tal manera que se aprovechen las oportunidades de acuerdo con las características de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007), ello implica la consiste en la identificación de múltiples opciones y culmina en la selección de una de ellas (Bueno, Morcillo & Salvador, 2006).

Finalmente, la implantación estratégica abarca el conjunto de acciones destinadas al cumplimiento de un plan (Harrison & St. John, 2002). La implantación considera la creación o adaptación de sistemas, estructuras y procesos necesarios para la consecución de los fines propuestos (Aguilera, 2010).

## 1.2. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional supone un proceso conceptualmente sustentado en el aprendizaje individual, que propone como una entidad (cualquiera sea su naturaleza), adquiere o crea conocimiento para adaptarse a las condiciones de su contexto (Castañeda & Fernández, 2007). Según Choo Wei (1999) el aprendizaje del ente social se produce cuando sus integrantes responden a los cambios del entorno y se adaptan mediante la detección de errores y su posterior corrección. En este sentido se considera que la organizaciones que no se adaptan a los cambios comprometen sustancialmente su futuro al no aprovechar su potencial y posibilidades de aprendizaje (Yeung, Ulrich, Nason & Von Glinow, 2000).

Se considera que el aprendizaje en la organización se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. (Milia y Birdi, 2010). En este orden de ideas, el trabajador aprende y los grupos de trabajo aprenden mediante diferentes mecanismos, y el aprendizaje se convierte en organizacional, cuando se institucionaliza (Castañeda, 2015).

El aprendizaje organizacional es un proceso consciente que involucra varios aspectos centrales y por tanto una variable multidimensional (Garzón, Fischer & Nakata, 2012). El primer aspecto, se caracteriza por la relación entre la socialización de conocimiento y la solución de problemas que se presentan en la organización y los aspectos facilitadores de la cultura organizacional son la cultura de aprendizaje, la formación, la claridad estratégica, (Castañeda, 2015).

Yeung, Ulrich, Nason y Von (2000), exponen que las organizaciones aprenden a través de dos fuentes: la experiencia directa y la experiencia de terceros. Generalmente, las organizaciones acuden a la primera fuente de aprendizaje, pero cuando deben competir con costos y bienes de servicio acuden a la segunda fuente (Gómez-Romero, 2008; Gómez, Villarreal & Villarreal, 2015). Según Yeung et al (2000), existen diferentes estilos para aprender, los cuales se han denominado de la siguiente forma: 1) experimentación; 2) adquisición de competencias; 3) marcas de referencia (benchmarking); y 4) mejora continua.

### **1.3. Aportes del direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional al cooperativismo**

La sociedad cooperativa se entiende como una alianza autónoma de naturaleza voluntaria que busca la consecución las aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus miembros. Por tanto, pensar en direccionamiento estratégico en este contexto se constituye en un reto, pues se trata de asociaciones formadas voluntariamente. El direccionamiento estratégico supone el reconocimiento de las amenazas y oportunidades que el entorno implica además del estudio de los puntos fuertes y débiles de las unidades asociadas. Como se trata de sociedades cooperativas, su complejidad y especificidad permean las maneras particulares de aspectos como su cultura, estructura de poder, expectativas y definición de propósitos estratégicos (García & Aranda, 2001).

Por su parte el aprendizaje organizacional favorece que las organizaciones sean más dinámicas, ofreciendo recursos para enfrentar los cambios que el entorno muestra, así, puede afirmarse que este proceso instala habilidades y competencias para para definir acciones concretas encaminadas a lograr los resultados esperados (Castaño, 2009). En el contexto de las cooperativas puede es posible afirmar que el aprendizaje de todos sus miembros aporta al aprendizaje de la entidad para favorecer las expectativas trazadas en equipo.

---

## **2. Metodología**

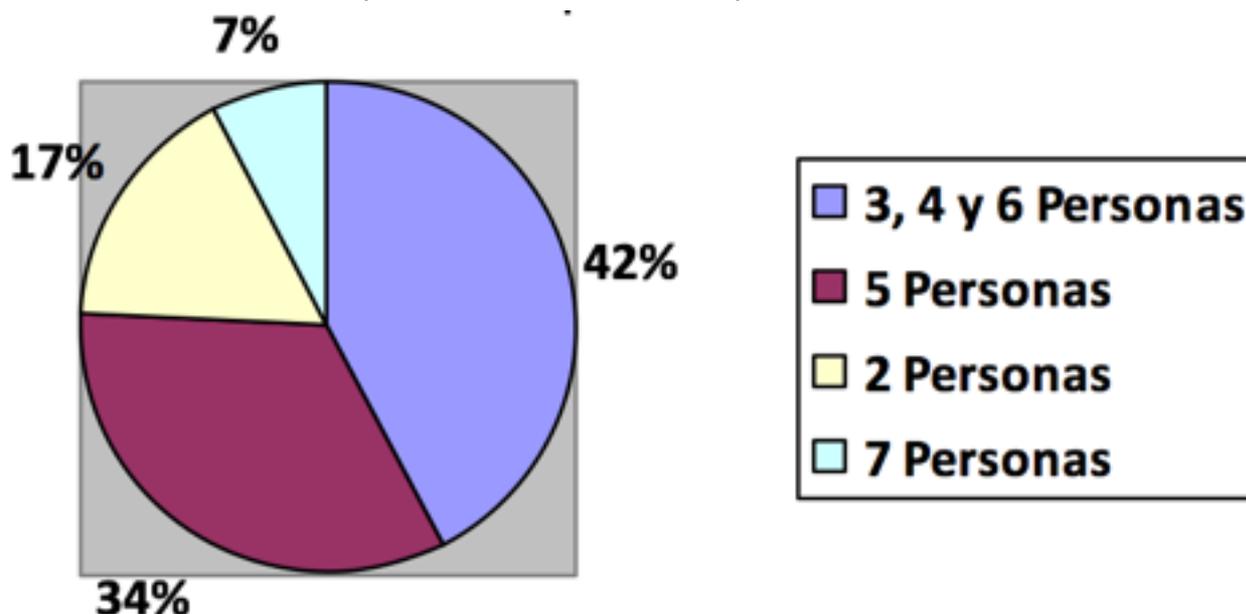
El estudio se llevó a cabo desde un enfoque y estrategia investigativa de carácter cualitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo (Vasilachis, 2006), puesto que a través de los discursos de los representantes de las unidades productivas asociadas y los aspectos recurrentes en el diálogo se buscó identificar acciones que en la práctica realizan para direccionar estratégicamente sus empresas, así como conocer aspectos referidos al aprendizaje organizacional.

## 2.1. Participantes

Se trató de los asociados a dos cooperativas con vocación agraria, específicamente el cultivo de frutas del sur del departamento del Atlántico Colombiano que agrupan en total a 35 asociados, a quienes se les realizó la entrevista.

La Cooperativa ASOFRUMA, agrupa fruticultores del municipio de Malambo dedicados al cultivo del mango. Actualmente cuenta con 22 asociados, sus características más relevantes son: mayores de edad, son alfabetos, vinculados al sector agrario más de tres años y máximo con dos unidades agrícolas familiares. El 45,26% de los ingresos familiares de los participantes se originan de actividades agropecuarias como explotación agrícola, explotación pecuaria y/o jornales según el caso específico de cada unidad productiva. En su mayoría no cuentan con herramientas, técnicas y medios adecuados para desempeñarse eficientemente en el campo agrícola. En cuanto a la composición de las unidades familiares de los participantes están constituidas en promedio por 4 personas, siendo más representativas las unidades familiares conformadas por tres (3), cuatro (4), y seis (6) individuos con un 22,7% cada uno; en un 18% de los casos, la unidad familiar está conformada por cuatro (5) personas. Solo un 9% cuenta con dos (2) individuos, y un 4% con más de siete (7) individuos en su núcleo familiar.

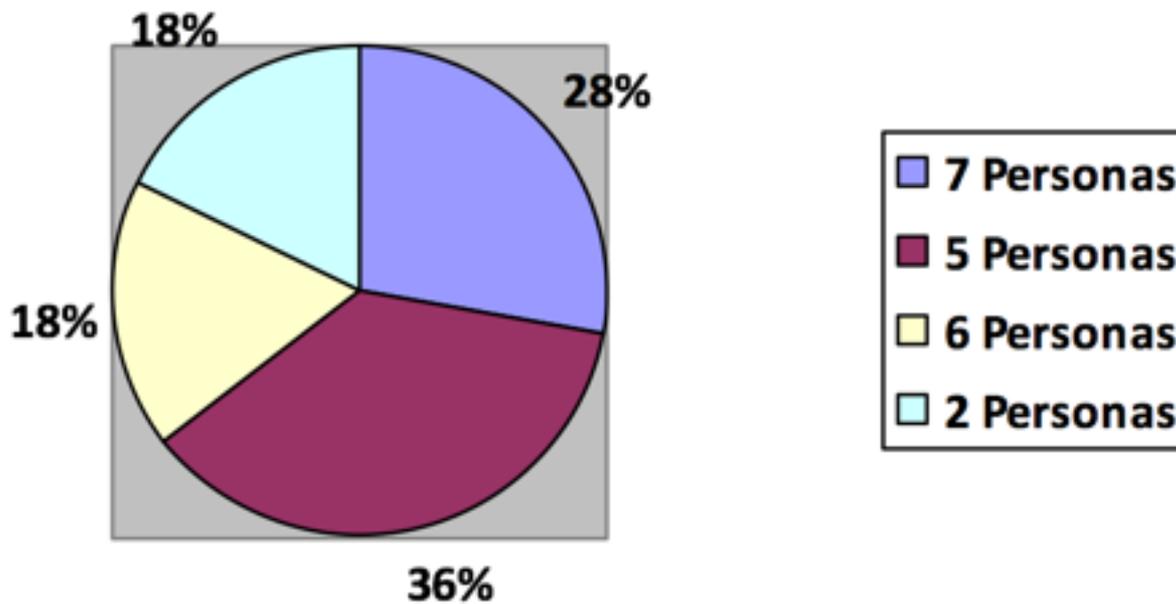
Gráfico 1. Composición de las unidades productivas de ASOFRUMA.



Fuente: Documento informe Fortalecimiento de la producción de mango de hilaza de los productores de la Asociación de Fruticultores de Malambo – ASOFRUMA. (2009).

La cooperativa COOAGROSUR se compone de 13 asociados de los municipios de Suan, Ponedera y Santa Lucía. Todos se dedican a la fruticultura, específicamente, el cultivo de guayaba, sus características más relevantes son: mayores de edad, son alfabetos, vinculados al sector agrario más de tres años y máximo con dos unidades agrícolas familiares

Gráfica 2. Composición de las Unidades productivas de COOAGROSUR.



Fuente: Documento informe Direccionamiento estratégico de las microempresas de guayaba en el Municipio de Malambo. (2014).

Las unidades familiares de los productores beneficiarios del proyecto están constituidas en promedio por 6 personas, siendo las más representativas las unidades familiares conformadas por cinco (5) y siete (7) personas en una proporción de 29% y 22% respectivamente, seguido de seis (6) y dos (2) individuos con 14% cada uno.

## 2.2. Técnica e instrumento de recolección de la información

Se utilizó la entrevista a grupos focales. Esta técnica se define como un espacio en el cual se exponen las opiniones de un grupo de personas para captar los pensamientos, emociones y experiencias de los individuos para obtener datos cualitativos (Kitzinger, 1995). Consiste en una forma de entrevista grupal que busca obtener datos y se le considera un método colectivista, más que individualista, puesto que le da prevalencia a la pluralidad de los participantes en un espacio de tiempo relativamente corto (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013). El instrumento consistió en una guía de entrevista que considero las categorías de direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional.

## 3. Resultados

### 3.1. Descripción de sus negocios

Los participantes se describen su negocios como parte de sí mismos, frecuentemente hacen alusión a su propio negocio con referencia a su experiencia de vida y la identificación de éstas con sus historia familiar. De acuerdo con García & Aranda (2001), el direccionamiento estratégico favorece que en las cooperativas se establezcan propósitos comunes, esto se evidencia en una fuerte identificación con el hecho de ser socios de una cooperativa, en las dos asociaciones de las que hacen parte los dueños de los negocios se proyecta un alto sentido de pertenencia y compromiso con esta estructura.

*"...Desde que tengo uso de razón, yo diría que, cuantos años no podría decirle precisamente, imagínese, desde que yo iba en el anca del burro con mi papa al monte, todo el tiempo nos hemos mantenido con los cultivos, por lo menos, el sembraba y uno viendo ahí, viendo se aprende, agarraba un machetico pequeño, de ahí después ya siendo hombre ayudando a mi papa, uno trata que el papa no se maltrate mucho..." (E6).*

*"Bueno, yo toda la vida me dedique a la producción y comercialización de guayaba al fresco, en el departamento del Atlántico, cuando ya nos agrupamos en [...], nace un gran proyecto que era el fortalecimiento empresarial en la parte de comercialización y*

## **3.2. Direccionamiento estratégico**

La exploración sobre las diferentes manifestaciones de prácticas enmarcadas en un direccionamiento estratégico emerge de manera muy regular en todos los entrevistados. Al indagar sobre los procesos y/o etapas del negocio, los participantes muestran dificultad para identificar de manera específica los pasos que llevan a cabo para el desarrollo de sus unidades productivas. No obstante, es claro para ellos que como productores las etapas se dividen en: cultivo, producción y comercialización. Surge un elemento recurrente que consiste en la asociación a la cooperativa, en su mayoría reportan que esto les facilita la comercialización de sus productos.

Todos los participantes del estudio son dueños de fincas que se estructuran como pequeñas unidades productivas asociadas a una cooperativa, generalmente, han heredado el oficio agrario de sus padres. A pesar de no tener formación para administrar sus negocios han desarrollado una serie de acciones que han funcionado a lo largo de los años para hacer frente a las exigencias del entorno, cuestión que supone cierto grado de direccionamiento que dé lugar al análisis de las condiciones internas y externas de sus negocios para tomar decisiones estratégicas.

No obstante, al indagar sobre la asignación de tareas y el desarrollo de funciones no se establecen prioridades con anticipación, y las tareas se desarrollan sobre la marcha. La mayoría de las personas involucradas en el negocio son la familia. Parejas e hijos de los dueños de las fincas que contribuyen a su desarrollo, a excepción de unos pocos casos en los cuales requieren ayuda y contratan una persona externa (jornalero), a quién acuden basándose en su conocimiento sobre la capacidad de la otra persona y la confianza.

*“Tengo los sobrinos y los hermanos y cuando hay que hacer se le da duro, ahoritica ellos tienen que salir a trabajar y cuando requiero contratar a alguien se busca” (E6)*

*“Si yo me dedico a la recolección y el jornalero a limpiar la maleza, para no atrasarnos y así se adelanta. Yo busco a un señor porque ya conozco las capacidades que tiene, destreza y sobretodo de confianza, porque uno no puede llevar toda clase de persona” (E5)*

*‘Uno sabe que hacer el día que llega a la finca’(E1)*

*“Desde que usted llega a la finca usted ve la necesidad prioritaria, que si hay mucha maleza o si la guayaba tiene plaga. En el momento que uno llega a la finca y va mirando los cultivos todo se va craneando y sabe uno que es lo que hay que atacar primero” (E8)*

Otro aspecto importante en el direccionamiento está relacionado con la alineación de todos los empleados para la consecución de objetivos comunes y que a largo plazo fortalece los procesos para lograr las metas trazadas. En el caso de los entrevistados, los objetivos a mediano y largo plazo no emergen de manera frecuente en sus narraciones y tampoco en la manera de involucrar a las personas que trabajan en su unidad productiva, pues al indagar sobre los mecanismos para lograr metas comunes, la mayoría coinciden en afirmar que la estrategia principal es el dinero o coimas que pueden ofrecer a sus empleados. Estas acciones van en contravía del direccionamiento estratégico y pueden afectar el crecimiento de la unidad organizacional (Aguilera, 2010).

*“Les incentivo con dinero” (E1, E2, E4, E9)*

*“Incentivamos a las personas que trabajan en las fincas, les hago mercados, cuando llega la época del colegio a los hijos le compro los libros...” (E2)*

### 3.3. Análisis del entorno

En palabras de Camacho (2002), el análisis de las condiciones del entorno permite direccionar estratégicamente, por ello se indagó sobre las principales dificultades que han tenido que afrontar todos los participantes. Generalmente, se refieren a las condiciones ambientales, específicamente el verano y las inundaciones. Lo cual, les ha afectado constituyéndose en un obstáculo para el desarrollo de sus cultivos, no obstante, muestran una actitud resiliente frente las múltiples dificultades que esto ha generado. Pero, ante el problema experimentado en repetidas ocasiones no surgen en sus narraciones, elementos sobre las medidas preventivas. Es decir, la falta de agua en verano les ha afectado continuamente, y los participantes identifican fácilmente esta situación como una amenaza pero no se detectan acciones, estrategias o propuestas para reducir o mitigar sus efectos en el futuro.

*"En el 84 allá en la finca había una cantidad de plátano, de todo, allá metieron dos volquetas para sacar eso corriendo del agua, esas volquetas fueron full de plátano y después de eso ver al año, a los tantos meses, ver que no quedó nada ahí. Bueno después nos recuperamos de eso, y sucedió ahora la del 2010, volvió a desaparecer todo". (E6)*

*"Superamos La inundación. De un día para otro perdimos todo, las parcelas quedaron debajo del agua y no se veía nada, todo eso se nos murió, en mi caso perdimos...Nos llevamos 26 para repelón y trajimos seis y empezamos nuevamente, y hoy estamos probándoles a las personas que si podemos" (E14)*

*" Y yo digo que después que haya la voluntad y las ganas todo sale adelante y a veces hemos sufrido y tenemos dificultades con el mismo distrito que en pleno verano es cuando uno aprovecha más los cultivos por el precio y es cuando más necesitamos ese recurso que es el agua, hemos tenido problemas con que no sirven las bombas, que se robaron las cañuelas, que se perdió esto... con tanta voluntad que uno prepara la tierra para sembrar, que lastima ver un cultivo que nació tan bonito y ahí quedo porque se pierde.." (E6)*

Otro aspecto a considerar es el análisis del sector realizado por los dueños de las unidades productivas, cuestión que surge como un aspecto interesante puesto que la agrupación mediante la cooperativa les ha permitido conocer a mayor profundidad a sus homólogos y no se percibe competencia entre ellos. Todos los miembros de la agrupación se apoyan y esto se ha convertido en una fortaleza que potencia sus posibilidades de comercialización. Sin embargo, la amenaza radica en los precios ofertados por productores de otros departamentos del país, ante esto es claro para ellos que compiten con la calidad de sus productos.

*"Nosotros competimos con calidad. La negociamos con la Cooperativa y la vendemos y tenemos cliente fijo" (E7).*

Al indagar sobre el conocimiento que tienen de sus clientes se encuentra que en su mayoría, los asociados venden a las cooperativas en que se encuentran asociados pero no han diversificado sus posibilidades de mercadeo, así que desconocen las características de sus potenciales clientes.

### 3.4. Formulación de objetivos

A pesar de las expresiones de los asociados sobre sus metas, es claro que buscan mejorar las condiciones de sus unidades productivas pero no se muestra en sus discursos organización sobre los objetivos a considerar y los aspectos concretos de sus metas. Esta puede ser una dificultad a sortear en el futuro teniendo en cuenta que la formulación de objetivos claros les permitiría planear acciones específicas para concretar sus metas.

*"El futuro es buscar el punto de equilibrio y que ella misma se sostenga y que*

*produzca...” (E4)*

*“Tener toda la tierra sembrada en frutales a mis nietos e hijos con su sistema de riego y dios me permita llegar allá”. (E1)*

### **3.5. Decisiones económicas**

La toma de decisiones económicas parece constituirse en una debilidad para la mayoría de los participantes, iniciando por el manejo de las cuentas. Ellos en su mayoría refieren haberse capacitado en el tema pero tienen dificultad para el manejo del dinero. Otro aspecto a considerar, es que muchos de ellos afirman que no obtienen grandes ganancias por el trabajo realizado.

*“Es fácil, a pesar de que hemos recibido bastante capacitación somos muy desorganizados, porque cuando cogemos la palta la metemos al bolsillo y de ahí mismo sale para todo”. (E1)*

En esta línea, los participantes enunciaron la toma de decisiones como una acción que realizaban en soledad mostraron mayor dificultad para lograr un punto de equilibrio en sus fincas, a diferencia de quienes afirmaban hacerlo en familia.

### **3.6. Aprendizaje organizacional**

Los procesos de formación y capacitación ofrecidos por entidades públicas y privadas externas a las cooperativas les han brindado oportunidades de aprendizaje que se han institucionalizado, un ejemplo de ello, es la formación en técnicos viveristas recibida por los miembros de una de las cooperativas y como afirman que esto ha modificado la manera de sembrar y mejorar la calidad de sus productos.

*“La universidad hizo convenio con el SENA y comenzamos las capacitaciones aquí. Y ahí fue donde aprendimos a hacer nuestras propias arborizaciones, esto nos permitió que la misma cooperativa como tal reforestara lo que el chorro nos había quitado”. (E1)*

*Algunos de los participantes ven en la educación una oportunidad para aprender más sobre sus negocios y mejorar las condiciones en que se realizan.*

*“Yo digo que todo va en educación, todo va en formación y todo va en el corazón” (E6)*

*“El aprendizaje que hemos tenido nos ayuda a adaptarnos” (E5)*

Lo expresado por los participantes muestra un foco de oportunidades para las unidades productivas que pueden adaptarse a los cambios apoyándose en procesos de formación para aprovechar sus potencialidades (Yeung, Ulrich, Nason & Von Glinow, 2000).

---

## **4. Conclusiones**

Para concluir el análisis sobre las características de las acciones y prácticas ejecutadas por los dueños de pequeñas unidades empresariales (fincas) asociados en cooperativas de vocación rural muestran algunos elementos que se pueden enmarcar en el direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional.

Los aspectos centrales que emergen del estudio se relacionan con las fortalezas identificadas por ellos mismos al asociarse y unir sus esfuerzos para la consecución de objetivos, sin embargo, al indagar por las metas concretas de cada unidad, éstas no se evidencian. Así el conocimiento interno de la organización carece de proyección, análisis de la situación actual y futura de la empresa, toma de decisiones poco planeadas, surge claramente la necesidad contribuir al desarrollo del pensamiento analítico en el sector rural (Piñeiro, et. Al, 1999). Por otro lado, el conocimiento de los factores externos relacionados con el entorno muestra poco

conocimiento de clientes y potenciales consumidores de sus productos, las oportunidades de negocio, diversificación del mercado y análisis de la competencia. En cuanto al aprendizaje organizacional se evidencia un foco de oportunidades por la apertura de los participantes a la capacitación y formación y por la implementación de lo aprendido a través del apoyo de entidades externas.

---

## Referencias bibliográficas

- AGUILERA, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*. 28, 85-106
- BUENO, C., SALMADOR S. & MORCILLO O. (2006). Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas. Madrid: Pirámide.
- CAMACHO, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*. (21), 2.
- CASTAÑEDA, D. & FERNÁNDEZ, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 5(4), 363-372.
- CASTAÑEDA, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*. 31, 62-67. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.0030123-5923/>
- CASTAÑO, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*. 3(6), 219-233.
- CHOO WEI, C. (1999). La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Ed. Oxford University Press.
- CUNHA, D., De Moura, G., Rizzetti, D., Teixeira, E. A. **Influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico: Um estudo das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS**. *RevistaEspacios*. Vol 37, Año 2016, Número 28, Pág. 19. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n28/16372821.html#uno>
- DESS G. & Lumpkin G. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.
- ESTRADA, H. (2009). Documento informe Fortalecimiento de la producción de mango de hilaza de los productores de la Asociación de Fruticultores de Malambo – ASOFRUMA.
- ESTRADA, H. (2014). Documento informe Direccionamiento estratégico de las microempresas de guayaba en el Municipio de Malambo.
- GALLACHER, M. (2006). Organización como Factor de Crecimiento Agropecuario. *Universidad del CEMA*: Argentina. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/303.pdf>.
- GARCÍA, E. & ARANDA, M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*. 1(2), 1-18.
- GARZÓN, M., FISCHER, A. & NAKATA, L. **A Aprendizagem Organizacional na América Latina: Estudo descritivo no Brasil e Colômbia**. *Revista Espacios*. Vol 33, Año 2012, Número 3, Pág. 3. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a12v33n03/12330331.html>.
- GÓMEZ, J., VILLARREAL, M. & VILLARREAL, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. & Balkin B. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.
- GÓMEZ-ROMERO, J. G. I. (2008). La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) de Durango. México Durango: Editorial UJED.
- HARRISON, J. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional

Thomson Editores.

HAMUI-SUTTON, A. & VARELA-RUIZ, M. (2013). La técnica de grupos focales. Metodología de investigación en educación médica, 2(1), 55-60.

JOHNSON, G. & SCHOLLES K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.

KITZINGER, J. (1995) Qualitative Research: introducing focus group. *BMJ*, 311:299-302.

LAÍNES, J. & BELLOSTAS, A. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.

MILIA, L. y Birdi, K. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 481-498.

PERFETTI, J.J. & CORTÉS, S. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Centro de Investigación Económica y Social (Fedesarrollo). *Sociedad de Agricultores de Colombia*. Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC-Web.pdf>.

PIÑEIRO, M., MARTÍNEZ, R., TRIGO, E., TORRES, F., MANCIANA, E. & ECHEVERRÍA, R (1999). Evaluación y propuestas para una reforma institucional. *Washintong: Banco Interamericano de desarrollo*.

RIVERA, C. (1999). El problema agrario: una crisis epistemológica. *Cuadernos de Economía*, 18, 281-300.

RONDA, P. & MARCANÉ, J. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, (19), 4.

SALONER, G., SHEPARD, A. & PODOLNY, J. (2005). Administración estratégica. México: Limusa.

VASILACHIS, I. (Coord.). (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa

VICTORE, R. (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folleto Gerenciales*. 9 (2), 42.

VIDAL, A. (2004). Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. *Colombia: EcoeVidal*.

WHEELEN, T. & HUNGER, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. (10a ed.). México: Pearson Education.

YEPES, C. (2016). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de negocios*. 1-12, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.09.001>.

YEUNG, A., ULRICH, D., NASON, S. & VON GLINOW, M. A. (2000). Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto. México: Ed. Oxford University Press.

YEUNG, A., ULRICH, D., NASON, S. Y VON GLINOW, M. A. (2000). Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto. México: Ed. Oxford.

---

1. Programa de Administración de Empresas (Docente Planta). Universidad del Atlántico – Colombia. Facultad: Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar - Colombia. [hileslo@hotmail.com](mailto:hileslo@hotmail.com)

2. Facultad: Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. [hsaumett@gmail.com](mailto:hsaumett@gmail.com)

3. Programa de Psicología. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. [mbahamon@unisimonbolivar.edu.co](mailto:mbahamon@unisimonbolivar.edu.co)

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados