



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Metodología para desarrollo de competencias comportamentales en directivos de cooperativas de trabajo asociado (Bogotá-Itagüí)

Maritza Melgarejo Mojica

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2014



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Metodología para desarrollo de competencias comportamentales en directivos de cooperativas de trabajo asociado en Bogotá e Itagüí

MARITZA MELGAREJO MOJICA

Administradora de Empresas

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR:
JORGE H. MOLANO VELANDIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
BOGOTÁ D.C, COLOMBIA
2014

CONCEPTO _____

DIRECTOR _____

JURADO 1 _____

JURADO 2 _____

JURADO 3 _____

Dedicatoria

A mis hijos, que cada día me recuerdan la inmensidad del amor, me brindan motivos para sonreír, le dan sentido a mi existir y promueven la imaginación y la creatividad sin límites en nuestro hogar.

A mis padres, mis más grandes tesoros, por enseñarme a ser quien soy e impregnar humanidad a cada paso con todo lo que ello implica.

A mi red de amigas y amigos, por quienes tengo el privilegio de celebrar por más de un mes mi cumpleaños y la seguridad de contar con ellos no solo hasta uno, dos y tres sino hasta siempre...

Agradecimientos

Agradezco al profesor Jorge H. Molano V., director de tesis, quien desde el inicio de la Maestría, más que un docente ha sido un mentor y amigo, ha hecho de la Universidad un espacio de aprendizaje que trasciende a la sociedad.

A la familia Ángel, la señora Susana, Amanda, Alberto, Andrés y Nelson, más que un amigo desde el colegio, una familia extra que junto a la de mi amiga de infancia Derly Rincón, Don Pablo Rincón, la Sra. Teresa han hecho parte de mi vida y me han permitido ser de su casa. Gracias a Nelson y Derly por acogerme en sus hogares como una hermana.

A todas mis amigas y amigos, por su ánimo y confianza conmigo y mis causas.

A Jaime Fernando Rodríguez, con quien he compartido mas dos años de aprendizaje desde la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, por tener el privilegio de aportarme su experiencia de vida, madurez, fe y su profundo amor por Marianita.

A Jhon Jaime Marín, quien ha permitido dar espacio a mi crecimiento laboral sin dejar de lado lo académico, como jefe es una gran persona y como persona un gran jefe.

A mis hermanos Arquímedes y Gustavo Melgarejo, (matemático y biólogo, respectivamente), que desde sus disciplinas le aportaron no solamente a esta investigación, sino a mi vida y a lo que soy. Amor y respeto hacia ellos. Gracias por educarme de la manera más adecuada.

Resumen

Esta investigación cualitativa propone una metodología para el desarrollo de competencias éticas y sociales en los directivos de Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA). Identifica a partir de la relación gestión y doctrina en la CTA seis dimensiones que posteriormente traduce en competencias del ser e incidentes críticos. En los estudios de caso en Bogotá D.C. e Itagüí, se encuentran elementos que dan la ruta a la propuesta de desarrollo de dichas competencias, desde las evidencias de aplicabilidad de las mismas.

Los directivos de CTA exitosas de los casos estudiados evidencian en mayor o menor medida la aplicación de: solidaridad, responsabilidad, innovación, gestión del riesgo y cambio, comunicación asertiva y solución de problemas como competencias comportamentales que permiten a las CTA mantenerse y ser exitosas.

Palabras claves: Competencias, Cooperativismo, Gestión, Doctrina, Desarrollo.

Abstract

This qualitative research proposes a methodology to develop behavioral skills for the directors of associated work cooperatives (CTA from its Spanish acronym). It is based on the relationship between cooperative management and doctrine based on principles and values, six dimensions (solidarity, responsibility, innovation, risk and change management, assertive communication and problem solution) that are subsequently translated into skills with the corresponding critical incidents associated with the actions of its directors. The study of the behavior of those directors, at four associated work cooperatives located in Bogotá D.C. and Itagüí- all of which can be viewed as successful, made it possible to determine basic guidelines for the design of the methodology to achieve development of those skills, based on evidence of their applicability.

Keywords: doctrine, management, cooperativism, skills, development of skills.

Lista de ilustraciones0

Ilustración 1 Método Star.....	71
Ilustración 2 Propuesta Metodológica pa0.0.ra el desarrollo de las competencias	90

Lista de tablas

Tabla 1 Premisas preliminares de gestión a partir de la Relación Doctrina-Gestión (Gerencia contemporánea) en las CTA.....	67
Tabla 2 Premisas que surgen de la relación Doctrina-Gestión (Gerencia contemporánea) para definir dimensiones asociadas a competencias de directivos de CTA exitosas.....	69
Tabla 3 Dimensiones, definición de competencia e incidentes críticos.....	73
Tabla 4 Caracterización de las CTA tomadas como casos.....	75
Tabla 5 Síntesis de resultados por cooperativa.....	78
Tabla 6 Enfoque metodológico a partir de análisis de resultados.....	81

Lista de cuadros

Cuadro 1 Comparativo de las cooperativas de trabajo asociado frente a otras formas de emprendimiento cooperativo	34
Cuadro 2 Evolución de las organizaciones y los sistemas de Administración	37
Cuadro 3 Comparación de modelo empresarial privado y modelo empresarial cooperativo	41
Cuadro 4 Las seis configuraciones de la organización según Mintzberg y su relación con los factores de contingencia y los parámetros de diseño	42
Cuadro 5 Proceso metodológico de la investigación.....	58
Cuadro 6 Matriz relacional de doctrina y gestión cooperativa	63
Cuadro 7 Comparación de supuestos en torno a pedagogía y andragogía	84

Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Abstract	7
Lista de ilustraciones	8
Lista de tablas.....	9
Lista de cuadros	10
Contenido	11
Introducción	14
1. Marco de referencia.....	17
1.1. Justificación de la Investigación	17
1.1.1. Justificación social y académica	17
1.1.2. Justificación teórica.....	18
1.1.3. Justificación metodológica	19
1.1.4. Justificación práctica	19
1.2. Planteamiento del Problema	20
1.3. Objetivos	22
1.4. Alcances y Limitaciones	23
2. Marco teórico.....	25
2.1. Cooperativismo y Doctrina Cooperativa.....	25
2.2. Las Cooperativas y Tipos.....	29
2.3. Cooperativas Colombianas de Trabajo Asociado CTA	31
2.3.1. Características	33
2.3.2. Gestión Administrativa	36

2.3.3.	La gestión administrativa y la doctrina cooperativa	42
2.4.	Gestión Directiva Diferencial en las CTA	46
2.4.1.	El papel de los directivos en las CTA.....	48
2.4.2.	Competencias de los directivos en las CTA.....	50
2.5.	Competencias: su Clasificación, Delimitación y Desarrollo.....	52
3.	<u>Marco metodológico</u>	56
3.1.	Introducción.....	56
3.2.	Objeto de Estudio.....	60
3.3.	Técnicas e Instrumentos: Diseño y Validación.....	61
3.3.1.	Matriz relacional	61
3.3.2.	Lista de chequeo.....	64
3.3.3.	La entrevista.....	70
3.4.	Análisis de datos	72
4.	<u>Resultados</u>	73
4.1.	Identificación de competencias comportamentales a partir de la relación de la doctrina y la gestión contemporánea	73
4.2.	Resultados de aplicación de competencias directivas en las CTA seleccionadas	75
4.3.	Propuesta metodológica para el desarrollo de las competencias definidas en el estudio.....	81
4.3.1.	El aprendizaje experiencial	83
4.3.2.	El aprendizaje auto-dirigido o autoaprendizaje	83
4.3.3.	Aprender a aprender	84
4.3.4.	La reflexión crítica	85
5.	<u>Conclusiones y recomendaciones</u>	92
5.1.	Conclusiones.....	92
5.2.	Recomendaciones.....	97
6.	<u>Bibliografía.....</u>	103
A.	<u>Anexo: Carta de Invitación a expertos.....</u>	112
B.	<u>Anexo: Protocolo o agenda del panel de control</u>	113

C. Anexo: Validación externa para la construcción de un Instrumento de Identificación de Competencias de Directivos en Cooperativas de Trabajo Asociado.

114

D. Anexo: Segunda y definitiva ronda de validación122

Introducción

Este trabajo de investigación en el campo cualitativo partió del conocimiento basado en la evidencia al desarrollar la documentación teórica del presente estudio. De la etapa de elaboración teórica se pasó a la del trabajo de campo, mediante la observación directa y la comunicación con directivos de cooperativas de trabajo asociado exitosas en Bogotá e Itagüí. Su enfoque cualitativo permitió hacer una evaluación de orden interpretativo sobre los valores que caracterizan las competencias éticas y conductuales de los directivos del sector solidario. La lectura de este trabajo puede llevar a plantearse interrogantes como: ¿Qué es entonces lo específico en valores y principios del directivo de una cooperativa de trabajo asociado? ¿Qué lo distingue y diferencia de otros gerentes de empresa?

Tales preguntas y sus respuestas inducen a desarrollar críticamente la necesidad de establecer una relación de comparación entre la dirección cooperativa y la de la empresa competitiva propia de la economía de mercado. Existen algunos mitos en torno al sector solidario, entre ellos que las empresas solidarias o cooperativas son esencialmente sin ánimo de rentabilidad, lo cual no es real, por otra parte, que su falta de centralismo en la acumulación de capital las hace débiles y menos capaces frente a las empresas que se fundamentan en una lógica instrumental de control de costos, en relación con la búsqueda permanente de optimización de resultados y utilidades.

Otros mitos generalizados respecto a las cooperativas de trabajo asociado interpretan que su valor agregado es débil; que funcionan en condiciones artesanales, alejadas del desarrollo técnico y tecnológico; que sus escenarios de desarrollo e innovación están empobrecidos. Mitos avivados por la idea de que quienes ejercen la representación no suelen estar tan bien formados como los gerentes del sector económico liberal, quienes actúan basados en principios de administración por objetivos y educados para contar con valores y competencias como el individualismo, la competitividad a toda costa, la búsqueda de utilidad y el saber maniobrar en los mercados y las redes sociales con estrategias de gue-

rra, porque el mundo de los negocios y de la economía se experimenta como una batalla permanente, a la que se suman conceptos como: inteligencia de mercados, estrategias de competitividad, tácticas de mercadeo y publicidad, planes a mediano y largo plazo para apoderarse del mercado y ejercer hegemonía o conquistar nichos de mercado.

Es obvio que los valores no podrían clasificarse de tal manera que existan normas éticas y principios de conducta diametralmente opuestos entre el mundo de los negocios y el mundo de la vida; ni pretender que hay unos valores propios del sector solidario en oposición al sector basado en el lucro. Sin embargo es un apropiado ejercicio intelectual, de contexto histórico y de enfoque investigativo, diferenciar aspectos que permitan en un ámbito conceptual, categorial y de criterio, trazar un discurso coherente que diferencie claramente la ética del capitalismo del sector solidario.

Se vive en sociedades que toleran desempleo estructural e informalidad laboral, fenómenos que atentan contra la libertad humana, la dignidad del trabajo, los derechos humanos fundamentales, la integridad de las personas y las familias como consumidoras de bienes y servicios, lo que se manifiesta en la carencia de trabajo, la informalidad o inestabilidad del mismo y la merma de posibilidades de desarrollo; lo que hace que las sociedades no crezcan paralelamente a lo que sucede con el mundo material y económico. Puede acontecer entonces que, como se ha dicho en Colombia durante décadas: “a la economía le va bien mientras al país le va mal”.

Se busca responder interrogantes respecto a si son los directivos de las CTA y sus comportamientos y aptitudes, relacionados con la doctrina cooperativa y la gestión contemporánea, una de las razones que permiten el desarrollo de dichas organizaciones. Además, se propone una metodología de desarrollo de las mismas para responder a la pregunta de: ¿Cómo pueden los órganos de gobierno de las CTA, en particular, dar forma a los valores básicos de la economía social y asegurar la transmisión de los valores e ideales cooperativos a las próximas generaciones de directivos?

Este trabajo está dividido en cinco capítulos. En el primero, denominado marco de referencia se desarrollan y socializan los puntos que identifican la propuesta de investigación, en donde se describen, el método elegido (según el objeto de estudio), el tipo de investigación y la finalidad que se persigue de crear una metodología que sirva de discusión y

trabajo de pedagogía social para formar directivos competitivos e innovadores en el sector solidario.

En el segundo capítulo se detallan aspectos de orden conceptual y teórico en torno al cooperativismo y al marco legal que ha operado en Colombia para el desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado, vistas como una posible solución al desempleo y una forma de integrar comunidades rurales y semiurbanas al ámbito productivo, pero después bajo procesos de flexibilización laboral y la globalización del mercado de trabajo terminaron anatematizadas como forma proclive de violar derechos laborales y de pauperizar el empleo al compartir con los trabajadores solamente las pérdidas y no las ganancias. A lo anterior se suma que la reciente legislación empresarial, administrativa y fiscal, al crear las sociedades por acciones simplificadas (SAS), contribuye a dar un entierro de tercera categoría a las cooperativas de trabajo asociado -CTA.

En el tercer capítulo se trata del diseño metodológico de la investigación realizada, del enfoque cualitativo, del uso de fuentes y de trabajo de campo orientado a aplicar la técnica de recolección de información, mediante los instrumentos respectivos de cuestionario y guion de preguntas para una entrevista estructurada, siendo técnicamente interesante, en términos formales, la validación de estos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación que comprenden las competencias identificadas, su aplicabilidad en las CTA -objeto de estudio- y la propuesta metodológica para su desarrollo.

En el capítulo quinto se plasman las conclusiones de la investigación como un balance entre lo prometido en el anteproyecto y lo alcanzado en términos de resultados, pensando además en una prospectiva de lo que puede lograrse investigativa, social y pedagógicamente en materia económica para fortalecer el sector cooperativo en el país.

1. Marco de referencia

1.1. Justificación de la Investigación

1.1.1. Justificación social y académica

La materia prima para el logro de las metas de la organización, independientemente de su objeto social, está en las capacidades y habilidades de sus directivos. Lechuga (2003) lo expresa de manera clara: "...los directivos son los agentes de éxito o fracaso de las empresas, y, como regla general, "no hay buenas ni malas empresas sino buenos o malos dirigentes" (p. 237). Sin embargo, Pardo et.al. (2006), ha identificado que si bien se presentan numerosos documentos sobre la necesidad de hacer más competitivas las entidades cooperativas en general, aún se hace necesario profundizar en el tema de gestión y gerencia para cumplir con los objetivos cooperativos propuestos, de manera que se conjugue la búsqueda de la productividad con la mejora de la calidad de vida de los asociados.

Esta necesidad de ahondar en los temas de gestión en las CTA hace pertinente este estudio, ya que pretende aportar elementos de juicio que orienten a los directivos en el posicionamiento estratégico en los diferentes contextos donde se desenvuelven y se aplican modelos de gestión por competencias que han logrado avances significativos en otros campos organizacionales.

Se asume que en cualquier CTA se manifiesta una perspectiva de su sector, relacionada con el papel del directivo, sus competencias y que condiciona una alternativa para el desarrollo de las mismas; de igual forma, desde una visión académica se podrá observar un acercamiento práctico a la teoría de gestión por competencias.

Se pretende dar continuidad a los anteriores estudios relacionados con CTA, competencias laborales y gestión cooperativa. Más allá de presentar conceptos y teorías, se busca llevarlos a la práctica, y se invita a que en el corto plazo se replique, se mejore y se instrumentalice para ampliar el conocimiento relacionado con el tema y su aplicación.

1.1.2. Justificación teórica

El trabajo de tesis aborda los temas de doctrina y gestión cooperativa y, a partir de estos, identifica su relación con las competencias asociadas a directivos de CTA, en tanto que la literatura parte de los principios y valores cooperativos como elementos determinantes de la permanencia y sostenibilidad de las mismas. Más que un problema en la teoría se presenta poca información asociada a la relación de estos tópicos y a la manera diferencial de identificar las competencias de los directivos de CTA lo que justifica su estudio.

A pesar de que, en otros países, recientes estudios de doctorado (Bonilla, F, 2012) identificaron diferencias, por ejemplo, entre el modelo cooperativo y el empresarial costarricense (40).

En Montevideo el 24 de marzo de 2014 se hizo el lanzamiento del libro “Valores y actitudes, para educar con el ejemplo”, inspirado en el proceso de la selección uruguaya de fútbol, siendo sus autores, el dibujante y caricaturista, radicado en Durazno, Miguel Casalás y el periodista, Juan Carlos Porta. Esto en un contexto como el deportivo en un país reconocido mundialmente por ser una sociedad cooperativista y con reconocidas obras por la ayuda mutua. Quizá sean cercanos ejemplos de lo que se ha venido explorando.

Múltiple bibliografía se encuentra respecto a la gestión administrativa y por otra parte asociada a competencias comportamentales de directivos. No se puede afirmar lo mismo de la relación existente entre ambas y más aun incluyendo la aplicación de la doctrina cooperativa en la gestión de las CTA como elemento diferenciador de la gestión de este tipo de organizaciones.

En Colombia, en diferentes momentos se ha utilizado la figura de CTA para malas prácticas organizacionales poniendo en una misma bolsa a todas cuando en la realidad no es así. Y justamente de esa realidad es de la que tratan los casos objeto de estudio.

Adicionalmente, se identifica cómo el modelo de gestión por competencias refleja en la realidad los resultados que brindan soporte adicional a las teorías relacionadas, esto mediante un estudio descriptivo cualitativo de identificación y aplicación de competencias en las organizaciones que se analizan.

1.1.3. Justificación metodológica

Tanto la entrevista para identificar la aplicabilidad de las competencias de los directivos de CTA en Bogotá y Itagüí, como la metodología que se propone para el desarrollo de las mismas podrán ser empleados en cualquier tipo de organización que identifique y requiera desarrollar competencias similares a las que hacen parte del presente estudio.

El instrumento se valida (método Delphi) y se prueba (lista de chequeo y entrevista). Se realizan luego los estudios de caso, cuyos resultados de la aplicabilidad de las competencias identificadas permiten proponer una metodología para el desarrollo de las mismas y finalmente refleja conclusiones y recomendaciones.

1.1.4. Justificación práctica

Los resultados de la tesis (ver **objetivos**) procuran el mejoramiento no solamente de las competencias sino que se espera que redunden en avances en los procesos de toma de decisiones y se reflejen en la capacidad y competitividad de la organización, pues se presume que con directivos competentes habrá organizaciones competitivas.

Se contribuye a mitigar problemas relacionados con la gestión del conocimiento, la participación y la cultura organizacional, porque, el hecho de conocer capacidades y limitaciones es el paso más importante en un camino hacia el cambio, el crecimiento y la transformación, indispensables para la innovación organizacional.

Adicionalmente, este trabajo pretende demostrar una realidad de la gestión de las cooperativas de trabajo asociado en Bogotá e Itagüí, relacionada con la apropiación y aplicación de principios y valores cooperativos, que identifican y diferencian las CTA de otras organizaciones. Además, se dan a conocer al sector cooperativo, a la comunidad educativa y a la sociedad los avances y posibles mejoras en materia de desarrollo de gestión por competencias comportamentales aplicables a directivos.

Mediante la presentación de los estudios de caso se esbozan las evidencias de aplicación de las competencias y se propone una metodología para desarrollarlas.

1.2. Planteamiento del Problema

La globalización de los mercados y el avance de las tecnologías han cambiado el panorama de las organizaciones haciendo que sus funciones directivas requieran importantes transformaciones. De manera que las mismas han comenzado una nueva dinámica de flexibilidad, movilidad, estructuras más planas y participativas en pro de mayor competitividad.

En la actualidad, organizaciones públicas y privadas buscan mantenerse mostrando resultados que demuestren su éxito en el tiempo. Las cooperativas de trabajo asociado CTA no son ajenas a estos objetivos, más aún cuando están estigmatizadas, debido a que la mayoría no aplica en su gestión la doctrina solidaria.

Detrás de estas organizaciones los directivos son los encargados de ejercer sus funciones teóricamente apegados a valores y principios cooperativos que producen una identidad propia y redundante en un estilo de gestión diferenciado.

Independientemente de la naturaleza, tamaño o razón social de la CTA, existen competencias comportamentales propias de sus directivos que hacen de dicha entidad una organización con identidad solidaria; lo anterior, se constituye en un elemento diferenciador frente a otras.

Las CTA corresponden a casi la mitad de las empresas cooperativas del país (46,14%). Al cierre de 2010 se reportaron en Colombia, según la Superintendencia de Economía Solidaria (2011), 1.509 empresas cooperativas de trabajo asociado que aglutinaban cerca de 320.961 personas y empleaban, de forma adicional a los asociados, a 1.864 personas que laboraban tiempo completo.

La Superintendencia de Economía Solidaria, cuyos registros (Grupo Especial Superintendencia de Economía Solidaria, -Supersolidaria-, diciembre 31 de 2012), señalan en proceso de intervención forzosa a 75 cooperativas, de las cuales hay cinco en liquidación, 61 terminadas, seis suspendidas, cinco en administración, una incorporada; asimismo en liquidación voluntaria se encuentra un total de 154 con 122 en proceso de liquidación y 32 ilocalizables.

Camilletti (2005) analiza las razones por las que este tipo de organizaciones presenta dificultades en su manejo y administración, menciona que aunque estas se encuentran insertas en un sistema económico capitalista responden a un modelo diferente y por ello deberían contar con un esquema de administración distinto, en el que los principios y valores suministren la base de la cultura. Por ejemplo, la coexistencia de las dimensiones económica (técnico-productiva) y social (grupal-organizacional) genera requerimientos para el trabajo, diferentes a los exigidos a una empresa capitalista.

Conocer las competencias que deben tener los directivos en este tipo de cooperativas y proponer iniciativas para su desarrollo, permite a la academia contribuir a su fortalecimiento y brinda herramientas en procura de obtener estabilidad y ventajas competitivas.

Por lo tanto, las preguntas a responder son:

- ¿Cuáles son las competencias asociadas a la doctrina que tienen los directivos? Y ¿cuál es su aplicación en directivos de CTA exitosa? Además, se pueden pensar como interrogantes relacionados:
- ¿Cuál es la relación entre la doctrina cooperativa, la gestión de estas entidades en su modalidad de trabajo asociado y las competencias de sus directivos?

- ¿Cuáles son las competencias de los directivos de CTA exitosas que se identifican a partir de la relación del proceso de gestión con los principios y valores cooperativos?
- ¿Cuál es la aplicabilidad de las competencias, basadas en la doctrina y la gestión, de directivos de las cooperativas de trabajo asociado exitosas?
- ¿Cuál metodología se puede proponer para el desarrollo de competencias de los directivos de cooperativas de trabajo asociado desde la gestión basada en la doctrina cooperativa?

1.3. Objetivos

Como objetivo general del trabajo se tiene: proponer una metodología para el desarrollo de competencias de los directivos de cooperativas de trabajo asociado desde la gestión basada en la doctrina cooperativa.

Y como objetivos específicos:

1. Describir la relación entre la doctrina cooperativa, la gestión de estas entidades en su modalidad de trabajo asociado y las competencias de sus directivos.
2. Diagnosticar el grado existente de aplicabilidad de las competencias basadas en valores de los directivos de las cooperativas de trabajo asociado seleccionadas.
3. Diseñar una metodología para desarrollar competencias en los directivos de las CTA.

1.4. Alcances y Limitaciones

En Colombia no existe una cultura que permita una interacción fluida organización–academia que sí se presenta en otros países y, más aún, con este tipo de organizaciones (CTA) que infortunadamente se han convertido en instrumentos para malas prácticas en materia laboral y las que por la entrada de los TLC han llevado a la mayoría a transformarse en sociedades por acciones simplificadas (SAS).

Las limitaciones se presentaron en tres aspectos: 1. El número de casos a estudiar. 2. La validación de la identificación de competencias comportamentales con sus incidentes críticos y 3. El alcance del análisis de su aplicación en los directivos de las CTA

Respecto al primer aspecto, se referencia el libro “Buenas prácticas en cooperativas de trabajo asociado en Colombia”, ya que se partirá de la premisa de que es en aquellas CTA, presumiblemente exitosas y además reconocidas por cumplir con buenas prácticas¹, en las que se encuentran directivos competentes y que facilitan dar cuenta de la autenticidad y aplicación de los principios y valores cooperativos.

Las premisas de selección de los casos se presentan en el apartado de Metodología (pág. 59). Sin embargo, la base fundamental de la elección fueron los resultados que arrojaron los estudios de la investigación del libro mencionado en el párrafo anterior.

Con relación a la validación de la definición de competencias comportamentales y sus incidentes críticos previamente al trabajo de campo, se diseñó un instrumento y se contó con expertos para dar validez a la lista de chequeo.

Finalmente, el análisis de aplicación de las competencias comportamentales identificadas de la relación gestión-doctrina cooperativa se fundamentó en entrevistas con el universo

¹ El libro en mención determinó siete filtros para las CTA presumiblemente exitosas y estableció buenas prácticas que las hace considerar auténticas CTA y otros variables que se sintetizan en la páginas 34 y 35.

de directivos (gerente y su equipo, miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia y Control).

En otro proceso de investigación se podrían contrastar los resultados obtenidos de los directivos con los demás asociados u otras partes interesadas que puedan servir para confrontar el resultado inicial.

2. Marco teórico

2.1. Cooperativismo y Doctrina Cooperativa

El cooperativismo se puede considerar como una doctrina y un modelo empresarial socio-económico. Como doctrina porque conjuga principios, normas y valores que orientan las actividades humanas y sociales; y como empresa es un sistema socio-económico que se basa en el esfuerzo propio, ayuda mutua, solidaridad buscando crear una sociedad más justa (Encomendero,2001).

El diccionario de la Real Academia Española en su versión online define la doctrina como: “Conjunto de ideas u opiniones religiosas, filosóficas, políticas, etc., sustentadas por una persona o grupo.”

Por otra parte el diccionario *online* Definición ABC establece la doctrina como “Una serie o cuerpo de enseñanzas, instrucciones, postulados y/o opiniones que poseen e imparten a un respecto político, social, religioso, filosófico, científico y de diversa índole.”

De acuerdo con estas definiciones se podría afirmar que una doctrina son todas aquellas ideas, creencias, lineamientos, normas, políticas que caracterizan y guían el accionar de un grupo u organización.

Según el Instituto Nacional de Cooperativas de Paraguay (2011), la doctrina cooperativa tiene que ver con un conjunto de principios, valores y normas que regulan y orientan el comportamiento y las actividades de los individuos de una organización cooperativa, basándose en conceptos como la igualdad (los mismos derechos, obligaciones y oportunidades), la libertad (poder actuar y participar libre y voluntariamente) y la solidaridad (com-

promiso recíproco, la ayuda mutua para alcanzar objetivos comunes que beneficien a todos).(P.6-7)

La Alianza Cooperativa Internacional en Asamblea General de 1995, adoptó la Declaración sobre Identidad Cooperativa, en donde se establecen los valores y principios cooperativos que a continuación se transcriben textualmente:

Valores Cooperativos:

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principios Cooperativos:

Primer principio: Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer principio: Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros son proporcionales a sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

Con anterioridad a la declaración mencionada, en el congreso de Estocolmo de la ACI, Lars Marcus (1988) propuso la clasificación de principios según su carácter en: valores de autoayuda (actividad, creatividad, responsabilidad, independencia, ayuda mutua, cooperación, unidad de acción colectiva, solidaridad, paz); valores sin ánimo de lucro (conservación de recursos, eliminación de las ganancias como móvil dominante, responsabilidad social, metas útiles); valores democráticos (igualdad, participación, equidad); valores de esfuerzo voluntario (compromiso, poder creativo, independencia y pluralismo); valores de universalidad (perspectivas globales, franqueza); valores de educación (conocimiento, comprensión, discernimiento); y valores de propósito (beneficio a los socios), que perpetúan la esencia del cooperativismo. Además, de actitudes éticas personales como son: honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

El cooperativismo como doctrina se nutre y fortalece en la medida que las organizaciones de carácter cooperativo asumen y vivencian como modelo económico el desarrollo a partir de sus valores y principios.

2.2. Las Cooperativas y Tipos

De acuerdo con la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI: 2001, parr.3), como organización no gubernamental que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo, "Una cooperativa 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 conjunta y democráticamente controlada".

El modelo cooperativo fomenta la unión de esfuerzos, con miras a la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general. Además, como organización permite realizar cualquier tipo de actividades, como las agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios.

La ausencia de ánimo de lucro que caracteriza a las cooperativas, significa que los excedentes obtenidos en desarrollo de su objeto social se reinvierten en la misma para su fortalecimiento patrimonial y para destinarlos a la constitución de fondos o reservas cuya finalidad es proporcionar mejores servicios y bienestar a los asociados. Sin embargo, esta característica es independiente y no afecta la naturaleza de las cooperativas.

En la Cartilla No.1 sobre Generalidades del Cooperativismo SENA (2007) se afirma que las cooperativas son empresas económicas de interés social y de administración democrática, por lo tanto tiene las siguientes características:

- Cuenta o tiene recursos materiales y humanos para su funcionamiento, sus propietarios son los socios, quienes aportan los recursos materiales tales como:
 - La tierra
 - Las herramientas
 - El dinero
 - La fuerza de trabajo.
- Con los aportes recibidos la cooperativa realiza actividades que van a beneficiar a los socios, sus familias y la comunidad.
- La propiedad sobre la empresa es colectiva.

- El mínimo de personas que puede conformar una cooperativa es de 20, salvo en el caso de una de producción agrícola, en la cual el mínimo de personas que la conforman es de 10.
- Proporciona a los afiliados bienes y servicios a menor costo.
- Todos los socios tienen iguales derechos y obligaciones.
- En general, las cooperativas se caracterizan por la posibilidad de asociarse y retirarse voluntariamente, estructura democrática con un sistema de votación y reparto igualitario de excedentes, el sentido de colectividad y solidaridad.

La Ley 79 de 1998, reglamentada por el Decreto Nacional 468 de 1990 “Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa” en Colombia, clasifica las cooperativas de acuerdo con su actividad:

- Cooperativas especializadas: Atienden una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural.
- Cooperativas multiactivas: Atienden varias necesidades, mediante el desarrollo de diferentes actividades como por ejemplo: producción, comercialización, educación.
- Cooperativas integrales: Aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen varias actividades que se conectan y se complementan entre sí, cumplen con un ciclo económico como la producción, distribución o comercialización, consumo, prestación de servicios.

Cárdenas (2010) en su curso *online* sobre Economía Solidaria, afirma que Colombia tiene en cuenta otras variables de clasificaciones de las cooperativas:

- Según el tipo de vínculo: abiertas las cuales reciben todo tipo de asociados y cerradas que aceptan asociados de un sector específico.

- Según su nivel de desarrollo: la pequeña empresa cooperativa tradicional; la cooperativa de mercado con una estructura organizacional más compleja, que cuenta con un mayor número de asociados y la cooperativa económicamente integrada que tiene un tamaño considerable, es fuerte en el mercado, controla las decisiones de sus asociados para evitar que se distorsionen sus objetivos y, por tanto, sus metas económicas y sociales.
- Según su función: de producción, de servicios, multiactivas (producción-servicio)

2.3. Cooperativas Colombianas de Trabajo Asociado CTA

La reglamentación que rige a las Cooperativas de trabajo asociado son principalmente la Ley 79 de 1988, el Decreto 4588 de 2006, la Ley 1233 de 2008, la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 2025 de 2011, entre otros.

De acuerdo con el artículo 3 del Decreto 4588 de 2006, las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado "...son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general".

De otra parte, Camilletti (2005) define a las CTA como "... organizaciones que, sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, proveen de trabajo en forma equitativa, buscando su elevación tanto económica como cultural, asistencial, social y profesional" (p.37).

Las cooperativas de trabajo asociado (CTA) posibilitan la superación de las limitaciones del trabajo individual y facilitan el ejercicio de una actividad laboral a personas con poco capital. Sus afiliados son simultáneamente dueños, gestores y trabajadores de la misma; tienen la obligación de cumplir con el estatuto y los regímenes especiales de trabajo aso-

ciado y de compensaciones, debiendo prestar el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos específicos. (Farné, 2008).

Al ser las CTA una modalidad de actividad laboral, vista como una opción a la falta de oportunidades por el marcado desempleo actual en los niveles nacional y mundial, permite soñar a las personas con ser dueños de su propia empresa unificando esfuerzos colectivos, donde se convierten en autogestores de su propio bienestar. Los asociados participan y contribuyen en el establecimiento de políticas para el buen desarrollo de la cooperativa ejerciendo actos de decisión y elección en las asambleas generales y fiscalizando la gestión de la cooperativa.

Las personas naturales además de cumplir con los requisitos generales establecidos en la ley colombiana y en el estatuto, deberán certificarse en un curso básico de economía solidaria para pertenecer a una CTA, con la finalidad de conocer el modelo cooperativo, sus características, sus derechos y sus obligaciones; para dar sentido de pertenencia y concientizar su papel como asociado.

De acuerdo con las actividades y los sectores en los que se desenvuelven las cooperativas de trabajo asociado, estas se pueden clasificar en:

- Cooperativa de trabajo asociado de producción y trabajo: es aquella que cooperativiza tanto el trabajo como el capital para producir o transformar un bien con fines de comercialización. Por tanto el producto es de la cooperativa y, a través de ella, de sus trabajadores. Su autonomía es total y los medios de producción tienden a ser absolutamente de ella. Estas cooperativas existen en manufactura, agricultura, diseño gráfico, producción de libros, reciclajes, entre otros.
- Cooperativa de trabajo asociado para la prestación de servicios: es aquella que organiza las capacidades y energía de sus asociados para prestar a terceros (personas naturales o jurídicas) las acciones o actividades que éstos demanden. Este campo es de la mayor relevancia puesto que abarca salud, educación, servicios de aseo, vigilancia, celaduría y servicios de la misma naturaleza.

- Cooperativa de trabajo asociado de mano de obra: es aquella que cooperativiza la actividad laboral de sus asociados para ejecutar o producir una obra o resultado de trabajo por encargo de un tercero. La obra, o resultado de trabajo, puede ser de cualquier orden o naturaleza como la construcción de un edificio, viviendas, el mantenimiento de vías y actividades similares. (Álvarez, 2010, p.10)

El presente estudio se ubica especialmente en las cooperativas de trabajo asociado de producción y trabajo.

2.3.1. Características

De acuerdo con la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado, aprobada por la Asamblea General de la ACI en Cartagena, Colombia, el 23 de septiembre de 2005, las CTA se caracterizan básicamente porque:

1. Tienen como objetivo crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza, para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores, dignificar el trabajo humano, permitir la autogestión democrática de los trabajadores y promover el desarrollo comunitario y local.
2. La adhesión libre y voluntaria de sus socios, para aportar su trabajo personal y recursos económicos, está condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
3. Por regla general, el trabajo estará a cargo de sus socios. Implica que la mayoría de los trabajadores de una empresa cooperativa de trabajo asociado son socios trabajadores y viceversa.
4. La relación del socio trabajador con su cooperativa debe ser considerada como distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.
5. Su regulación interna se concreta formalmente por medio de regímenes concertados democráticamente y aceptados por los socios trabajadores.

6. Deben ser autónomas e independientes, ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y de gestión, y en la disposición y manejo de los medios de producción. (CICOPA, 2005)

Para diferenciar las características generales de las cooperativas de trabajo asociado con respecto a otras cooperativas, se presenta a continuación un cuadro comparativo realizado por Castillo & Rodríguez (2003):

Cuadro 1 Comparativo de las cooperativas de trabajo asociado frente a otras formas de emprendimiento cooperativo

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	OTRAS COOPERATIVAS
Los asociados son sus mismos trabajadores. Puede haber algunos pocos trabajadores no asociados, pero todos los asociados deben obrar como trabajadores desde la cooperativa	No necesariamente los asociados son trabajadores de la cooperativa. Salvo algunas excepciones, puede haber empleados no asociados
Tienen supervisión gubernamental a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria, en la delegatura de las organizaciones del sector real de la economía	No todas las cooperativas están sujetas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Hay entidades bajo supervisión especializada a través de las respectivas superintendencias según las actividades que desarrollen en su objeto social.
Ni el régimen laboral, ni el código sustantivo del trabajo se aplican a los trabajadores asociados	El régimen laboral cubre a todos los trabajadores de la cooperativa, asociados o no.
Los trabajadores asociados son los responsables de realizar los trabajos dentro de la cooperativa y con terceros	Las labores en la cooperativa las pueden llevar a cabo trabajadores no asociados.
Para su constitución se requiere un mínimo de diez (10) asociados y para su forma pre-cooperativa, se puede iniciar con cinco (5) asociados	Para su iniciación se requiere un mínimo de veinte (20) asociados y para su forma pre-cooperativa, se puede iniciar con diez (10) asociados
Los trabajadores asociados reciben una compensación, que no es salario, pero se convierte en el ingreso generado a partir del aporte de su trabajo en la CTA	Los trabajadores, asociados o no, reciben un salario de conformidad con el régimen laboral vigente.
Si se presentan pérdidas, parte de las compensaciones de los asociados deben ayudar a cubrir esas pérdidas	Si se presenta pérdidas, se cubre con las reservas o la totalidad de los excedentes de un ejercicio económico
Se establecen reglamentos para el trabajo, previsión y seguridad social, así como el de régimen de compensaciones.	El reglamento no es necesario, por cuanto el código laboral vigente ya lo contiene. Sin embargo, si la cooperativa tiene a más de 20

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	OTRAS COOPERATIVAS
	trabajadores, el reglamento laboral debe ser obligatorio.

Fuente: Cuadro realizado por Castillo & Rodríguez (2007, p.12), a partir de Galindo (2005)

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede decir que las CTA son una forma de emprendimiento cooperativo caracterizado porque los asociados son los mismos trabajadores, quienes se desempeñan dentro de la cooperativa y fuera de ella al servicio de quienes son sus clientes; para su conformación se requiere un número de mínimo diez socios, no reciben salario sino una compensación a su trabajo y esta puede ser modificada por pérdidas si hubiere lugar, ya que se acude a dicho rubro para cubrirlas; además, los trabajadores no están sujetos al Código Sustantivo del Trabajo, ni a ningún régimen laboral porque no media contrato de trabajo.

Muchos valoran el éxito de las CTA de acuerdo con sus resultados financieros. Sin embargo, esto podría alejarlas de los objetivos, de su doctrina; y llevarlas en su funcionamiento a adoptar formas de empresas de carácter mercantil, siendo evidente en variables como los medios de producción, el rol de los asociados como socios y trabajadores, la retribución laboral, entre otras.

Los elementos mínimos que se requieren para que una cooperativa de trabajo asociado se pueda considerar auténtica son: 1) Existencia de valor real de los bienes producidos y de los servicios prestados, 2) mecanismos de fomento a la innovación, estudio de procesos, calidad y creatividad, 3) suministro periódico de informaciones relevantes, 4) igualdad de derechos y de deberes para todos los asociados, 5) existencia de asociados trabajadores como directivos efectivos, 6) la organización y (dirección de las funciones de los asociados), 7) autonomía real relacionada con el ejercer su actividad no solo con una empresa determinada, 8) el trabajo es aportado por los asociados con el fin de producir bienes y servicios destinados al mercado, 9) las remuneraciones de los asociados son equivalentes a los niveles de salario por categoría en el mercado, 10) condiciones de trabajo digna, 11) remuneración equitativa. (Álvarez, 2010, pp. 22-24)

Además, se establecen las siguientes variables de éxito para este tipo de cooperativas: (Álvarez, 2010)

Competitividad: Evidenciada en una capitalización autónoma en el tiempo, capacidad para adaptarse a los cambios productivos y esto requiere capitalización, autonomía e inversión, y lograr equilibrios entre una óptima compensación para los asociados como trabajadores y como copropietarios.

Sentido de pertenencia: Generada en los asociados, desarrollando en ellos capacidades para participar, decidir, formarse, informarse, con un trato sin privilegios ni discriminaciones y con una actitud responsable y compartida.

Coherencia con la identidad cooperativa: Se relaciona con identificar brechas entre su actuar y la doctrina que le es inherente, reconociendo la especificidad cooperativa como ventaja competitiva y la realización de iniciativas sin perder de vista su objetivo doctrinal.

Estrategias de mejoramiento de retribución al trabajo: Tiene que ver con conocer y combatir el exceso de brechas remunerativas; conocer estrategias para aumentar la formación y competencia de los trabajadores, contemplar condiciones óptimas para el acceso y desarrollo del trabajo, conocer las políticas laborales frente a las de los mercados.

Significancia, eficacia e incidencia: Se da cuando la cooperativa tiene importancia para sus asociados y sus grupos de interés en la medida que pueda satisfacer necesidades económicas y profesionales, la capacidad de lograr los objetivos planteados, la influencia que ejerce, su capacidad propositiva y de respuesta frente a los problemas del contexto social. (pp. 24-26)

2.3.2. Gestión Administrativa

El reto de incrementar la productividad y ser competitivos en un entorno cambiante hace que surja la gestión como el estudio del comportamiento directivo de las organizaciones y la sistematización de técnicas y métodos. Martínez (1999).

Toda empresa se vale de la Administración en lo que se refiere a la planeación, organización, dirección y control, tanto de recursos como de actividades, para lograr los objetivos propuestos y ser más competitivos en busca de la eficacia y la eficiencia y por ende del éxito empresarial. Se puede afirmar entonces que la administración cooperativa se encarga de realizar una gestión de los recursos de la empresa sean tangibles o intangibles.

La gestión administrativa "...es el proceso de toma de decisiones para lograr una eficiente administración de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales, mediante la definición y ejecución de políticas, estrategias, planes y proyectos para la producción de bienes o la prestación de servicios". (Encomendero, 2001, p.35)

Se ve influenciada por la historia, desde la existencia misma de la humanidad cuando las personas empezaron a organizarse por unas características sociales, ambientales, económicas y políticas coyunturales que la hacen un proceso evolutivo que busca adecuarse a las circunstancias y mejorar para ser más eficiente.

Es así, como se puede hablar de diferentes épocas o etapas de la administración, la de la Edad Antigua (en donde se encuentran los fundamentos de la administración y formas administrativas como la griega, egipcia, romana y china, identificada como la época clásica), la de la Edad Media (entre el siglo V al XV), la de la Edad Moderna (modernidad, progreso, división del trabajo, la Revolución Industrial) y la de la Edad Contemporánea (cimentada en la organización como un sistema integrando un todo, evolución de la administración hasta los rasgos de hoy).

Al hablar del proceso administrativo se observa que sus componentes se relacionan e interactúan formando un sistema. Para Kast & Rosenzweig (1979) el sistema administrativo abarca toda la optimización mediante la dirección tecnológica, organización de la gente y otros recursos, y la relación de la organización con su medio (p.126).

Este sistema, al igual que las organizaciones tiene un ciclo evolutivo que se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 Evolución de las organizaciones y los sistemas de Administración

Administración Tradicional Teoría de la Gerencia o del Management			
Periodos Características	Antes de 1980 1. Pensamiento Tradicional.	1880-1930 2. Gerencia clásica mecanicista.	1930-hoy 3. Gerencia contemporánea participativa, sistémica.
Sistemas administrativos Imperantes	-Artesanal -Medieval -Clientelista -Mecanicista	-Taylorista -Fayolista -Burocrático -Mecanicista -Gerencia por tarea	-Gerencia por objetivos -Gerencia estratégica -Tecnocrático -Participativo -De autogestión
Organizaciones dominantes	-La tribu -El Estado absolutista -El Ejército -La Iglesia -El taller -La fábrica -La empresa familiar	-El Estado liberal -La sociedad anónima -Organización industrial	-El Estado neoliberal -Organizaciones de servicios -La gran corporación o empresa multinacional -ONG
Método de investigación	-Empírico	-Cartesiano positivista	-Axiomático -Conductista -Estructural-funcionalista -Sistémico complejo

Fuente: Evolución de las organizaciones y condiciones del surgimiento de la teoría administrativa. En: (Martínez, 2009, p.61)

Ante un planteamiento o postura que reconoce la transformación de las organizaciones dicho cambio se refleja en la adopción de las siguientes otras funciones en la gerencia contemporánea:

- **Planear: estratégica y operativamente**

La planeación según Zabala (2005) fundamenta su existencia a la necesidad de cualquier organización de identificar problemas o posibilidades de mejorar para responder mediante alternativas o proyectos de acción. Comprende metodológicamente los momentos de: 1) análisis interno y externo, 2) formulación del plan estratégico identificando situación actual versus situación deseada de la organización y 3) finalmente el diseño de los planes operativos y cronogramas asociados para responder a los objetivos definidos.

- ***Organizar: diseñar y rediseñar la estructura***

Mintzberg (2002) indica que la estructura organizacional corresponde a las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

- ***Orientar los cambios y el desarrollo del potencial humano***

Para Zimmermann (2000), "...plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga "más inteligente" (p.74).

- ***Evaluar y controlar resultados eficaces***

La evaluación es una acción transversal y permanente en el ciclo de gestión de un proyecto o programa; metodológicamente su aplicación implica el diseño y seguimiento a indicadores que se relacionan con los resultados y responden a brindar información útil para esta etapa.

- ***Retroalimentar en interacción con la percepción o reportes de los cambios del entorno.***

Responde a la permanente premisa que la sociedad y sus cambios constantes imponen a los gestores de organizaciones, "todo puede ser susceptible de mejorar", cada organización entonces surge necesariamente por un interés común, sentido de identidad y esto da origen a unos objetivos y metas.

"La administración como ciencia ha logrado un gran desarrollo, el conocimiento y uso de los principios y técnicas de administración empresarial son una garantía para el logro de los objetivos de cualquier empresa, incluyendo las Cooperativas. Por esta razón, la Gestión Cooperativa debe tomar en consideración los principios de la administración, los

mismos que deben ser utilizados y aplicados con criterio flexible, ya que la cooperativa se caracteriza por la gestión democrática”. (Encomendero, 2001, p.41)

La gestión parte de la planificación estratégica como herramienta administrativa primordial en cualquier tipo de empresa incluyendo las CTA, que establece un plan de acción de acuerdo con sus objetivos y su filosofía, teniendo en cuenta los recursos, oportunidades, debilidades, capacidades que tiene la organización para hacerla más competitiva.

Por otra parte, las cooperativas tienen una práctica organizacional particular basada en su doctrina que incluye sus principios y valores, en donde la participación de los asociados y la democracia son aspectos característicos. “Los valores se consideran herramientas o metodologías para la administración... los valores de las cooperativas son aceptados universalmente y son aplicables para hacerlas más competitivas en el mercado”. (Salcedo, 2000, p.71)

Adicionalmente, Dávila (2004) considera que administrar una cooperativa implica realizar más funciones de las que normalmente realizan otros tipos de empresas como lo son: de equilibrio socioeconómico, de movilización social y de habilidad empresarial; las cuales se relacionan con la doctrina cooperativa. (p.45)

Las anteriores funciones implican entonces renovación de la gestión y un análisis detallado de ellas mostrará que algunas tocan directamente lo relacionado con las competencias comportamentales, entendidas estas como habilidades o destrezas asociadas al potencial humano del que hace referencia Zimmerman (2000).

Desde luego la perspectiva de desarrollo de las organizaciones es producto de una transformación gradual y continua del pensamiento de quienes las dirigen.

A continuación se presenta un modelo de gestión diferencial entre lo privado y lo cooperativo como un elemento introductorio hacia la relación entre doctrina y gestión que se desarrolla en el siguiente apartado:

Cuadro 3 Comparación de modelo empresarial privado y modelo empresarial cooperativo

Modelo empresarial privado	Modelo empresarial cooperativo
Ganancia a pocas personas, concentración de capital	Democratización de la economía, se reparten las ganancias entre muchas personas
Maximizar el capital	Resuelve una necesidad generalizada de una comunidad a bajos precios, sostenible y de calidad que como valor agregado genera riqueza a los asociados
Se distribuye la ganancia entre muy pocas personas	Atomización de las ganancias en una comunidad
Socio o accionista toma las decisiones políticas	La asamblea de representantes o asociados toma las decisiones políticas
La participación del socio está supeditada al porcentaje de dinero depositado en la empresa	La participación de un persona o asociado es un voto, independientemente del capital aportado
Visión, misión, metas y objetivos son independientes al socio	Visión, misión, metas y objetivos son el resultado del consenso y necesidad de los asociados
Organización piramidal	Organización pirámide invertida
El beneficio es privado	Auto organización de sus miembros
Dimensión empresarial	Dimensión de cultura e identidad Dimensión empresarial
Profesionalización alta de la gestión	Baja profesionalización de la gestión
Beneficios únicamente para los socios	Beneficios sociales y económicos autosostenibles
Responsabilidad Social Empresarial	Responsabilidad con su comunidad
Capacitación para incrementar competencias	Educación
Gestión basada en la autoridad	Gestión basada en el liderazgo
La relación es empresa, mejores postores	Asociado – proveedor Asociado – consumidor
Maximización de la rentabilidad de recursos	Mutualidad y equidad

Fuente: Bonilla, F (2012, p. 45) “El modelo cooperativo costarricense: Un enfoque organizacional aplicado a la experiencia costarricense”. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Estatal a Distancia. Instituto Benemérito de la Educación y la Cultura. San José.CR.

La comparación del modelo muestra unas premisas de gestión particulares para la experiencia costarricense. Las cuales sirven como referente para analizar la relación entre doctrina y gestión contemporánea de CTA.

Según Pañeda, el modelo cooperativo productivo debe basarse en valores socialmente responsables, primando la innovación, fundamentada en la formación, el aumento de la productividad y la investigación (2009, p.211).

2.3.3. La gestión administrativa y la doctrina cooperativa

Complementariamente a la tabla anterior, se presenta a continuación una clasificación general de las organizaciones. Y así se busca fundamentar el porque se trazan diferencias en la dirección a partir del proceso de gestión contemporánea ya que las CTA, responden a una clasificación del siguiente cuadro en la medida en que aplica una doctrina, la doctrina cooperativa.

Cuadro 4 Las seis configuraciones de la organización según Mintzberg y su relación con los factores de contingencia y los parámetros de diseño

Configuración	Entorno	Internos	Elemento clave de la organización y tipo de descentralización	Mecanismos de coordinación clave
Organización empresarial o estructura simple	Simple/dinámico Hostil	Pequeña Joven Tareas simples Control del director general	Ápice estratégico/ Centralización horizontal y vertical	Supervisión directa
Organización máquina o burocracia mecánica	Simple/estático	Vieja Grande Tareas reguladas Control Tecnócrata	Tecnoestructura / Descentralización horizontal limitada	Estandarización del trabajo
Organización o burocracia profesional	Complejo/estático	Sistemas simples Control profesional	Núcleo de operaciones / Descentralización horizontal	Estandarización de habilidades
Organización diversificada o divisional	Simple/estático Diversidad	Vieja Muy grande Tareas divisibles Control de la línea media	Línea de media / Descentralización vertical limitada	Estandarización de resultados
Organización innovadora o adhocracia	Complejo/dinámico	A menudo joven Tareas complejas Control de expertos	Núcleo de operaciones Staff de apoyo / Descentralización Selectiva	Adaptación mutua

Configuración	Entorno	Internos	Elemento clave de la organización y tipo de descentralización	Mecanismos de coordinación clave
Organización misionera	Simple/estático	Edad media A menudo "enclaves" Sistemas simples Control ideológico	Ideología / Descentralización	Estandarización de normas

Fuente: H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979, modificado por Morales Calderón, José (2004).

Mintzberg, clasifica a las organizaciones según factores de contingencia (el tipo de entorno y cuestiones internas) y los parámetros de diseño (elementos claves de coordinación y los mecanismos de coordinación).

Se introduce este cuadro con el fin de reconocer el papel del directivo y sus competencias según el tipo de organización. En este caso, se identifica a la CTA como organización misionera por guiar su proceso de gestión con la aplicación de principios y valores cooperativos.

Lo anterior, ya que las cooperativas, además de una forma organizativa empresarial, son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica organizacional particular que se ha dado bajo el tutelaje de una doctrina específica, la doctrina cooperativa. En Colombia, esta doctrina se ha desarrollado lentamente durante más de 70 años y lo ha hecho al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores, aprendiendo de la experiencia diaria, en un permanente proceso de prueba y error. El modelo gerencial de las cooperativas en Colombia es una buena expresión de la administración como un arte, en el cual la intuición juega un papel principal y la estrategia preferida es la prueba y el error (Dávila, C. 2001; p. 287 en Dávila, L. de G, Ricardo, 2004; p.34).

Esta forma asociativa, como ya se ha descrito a partir de sus principios y valores, tiene unas características que son de su esencia; las CTA desarrollan sus actividades en forma autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, donde la participación activa y el compromiso son fundamentales.

La CTA como organización misionera, tiene como mecanismo de coordinación estandarizar normas. Evidenciar la aplicabilidad de la doctrina cooperativa en su gestión es un elemento importante para que se promueva su creación y permanencia.

La comprensión de las funciones propias de la gestión contemporánea y la caracterización inicial de las cooperativas de trabajo asociado permiten generar una relación entre estos elementos por la práctica de los principios que sustentan la doctrina cooperativa.

A continuación se describe dicha relación:

Planear: estratégica y operativamente en CTA

Por la naturaleza democrática de las cooperativas, la planeación debe ser participativa y solidaria con el fin de promover el compromiso en la ejecución. Determina a su vez a la organización así que corresponde a la definición de estructura y se implanta en el estatuto, el manual de funciones y los manuales de procedimientos. Limas & Ramírez (2011, p.162).

Organizar: diseñar y rediseñar la estructura en CTA

El modelo cooperativo y su forma de organización se explican en función del modelo orgánico que indica que la gestión, la autoridad y el control se desarrollan a partir de los valores, creencias y objetivos compartidos y, además, se basa en la idea de que los conocimientos y la experiencia del individuo son fundamentales para resolver los problemas organizacionales, según las instancias, niveles y roles.

Los conceptos de intervalo de control y autoridad tradicional no se aplican en las cooperativas debido a que "...no opera la idea de autoridad centralizada para lograr un control social. Esta labor es una tarea de todos los directivos y delegados y se desarrolla bajo la presión de la base social" (Dávila, 2004, p.133).

La estructura interna tiene como centro de decisión a la Asamblea de Asociados, "...la misma supone la discusión, el intercambio de ideas, la participación activa y el compromiso de todos los trabajadores en lo que hacen, al funcionamiento y estrategia de la unidad productiva. Este mecanismo implica el reposicionamiento de los trabajadores respecto al proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos donde se negocia la identidad colectiva" (Deledicque, Félix & Moser, 2005, p.67).

Es por esto que las relaciones de confianza, reflejadas en la estructura, van creando una nueva cultura laboral que promueve la cooperación. Si bien, aunque se quisiera, esta situación no se puede generalizar dado que algunas veces los asociados pueden demostrar intereses particulares.

Dirigir los cambios y el desarrollo del potencial humano en CTA

En la CTA existe una transmisión permanente de conocimientos y saberes entre sus miembros, sin que ello elimine la posibilidad de definir programas de capacitación acordes con las necesidades de la cooperativa, (gestión financiera, gerencial y de recursos humanos, planificación, educación cooperativa, entre otros). La participación e intercambio de información facilitan los procesos de gestión del cambio y desarrollo de personas, si solo sí hay compromiso hacia el trabajo encomendado en la organización (cohesión).

Para enfrentar este reto, el sector mundial necesita cooperativas y pre-cooperativas capaces de ignorar los conflictos locales y nacionales, y que estén dispuestos a destinar tiempo y recursos a identificarse con propósitos globales comunes (Alianza Cooperativa Internacional, 1992, p.27).

Evaluar y controlar resultados eficaces en CTA

El *boom* en Colombia por implementar sistemas de calidad, documentar procesos y darle la importancia que corresponde al manejo de la información conlleva que cualquier tipo de organización, incluyendo las CTA, haga parte de estos procesos a fin de responder y mantenerse en el mercado. Para esto son claves las decisiones a tiempo y el manejo apropiado frente a la gestión de riesgo y el cambio. No se trata de documentar por docu-

mentar sino gerenciar en función de asegurar una cultura de eficiencia, calidad y mejoramiento en resultados tanto económicos como sociales.

Retroalimentar y reprogramar en interacción con la percepción o reportes de los cambios del entorno en CTA

Se resalta en esta fase la importancia de la cultura de la organización para responder a los riesgos, la capacidad de innovación, la posibilidad de anticiparse a los cambios que le pueden afectar como organización, que respondiendo a resultados sociales y económicos debe asegurar la cohesión necesaria para agilizar la toma de decisiones y las acciones antes mencionadas.

Las anteriores funciones de los directivos de CTA dan cuenta de la similitud frente al modelo planteado por Bonilla (2012), esto quiere decir, que es muy probable que se pueda replicar y evaluar su aplicabilidad en otros contextos también latinoamericanos y quizá mundiales.

Dado que la investigación centra su estudio en las competencias de los directivos de CTA, luego de presentar los elementos anteriores y fundamentalmente la relación entre doctrina y gestión como puntos de partida para identificar las competencias en el desarrollo investigativo, a continuación se abordan la gestión directiva y el tema de competencias para completar los elementos teóricos y conceptuales requeridos.

2.4. Gestión Directiva Diferencial en las CTA

Una alternativa para el reconocimiento del papel de los directivos en la forma de administrar estas organizaciones es identificar sus debilidades, Encomendero (2001) considera que algunas de las que afronta la gestión en las cooperativas son:

- Ligereza y superficialidad en la toma de decisiones.
- Poca o ninguna coherencia en las decisiones.
- Escasa coordinación entre consejos y comités.

-
- Débil integración para el trabajo en equipo.
 - Existencia de fricciones y conflictos personales institucionalizados.
 - Baja capacidad administrativa.
 - Poco interés por capacitarse y actualizarse en aspectos de dirección y administración moderna.
 - Falta de líderes y cuadros directivos idóneos.
 - Escasa vocación cooperativa y social.
 - Prejuicios sociales, económicos y laborales con respecto al personal.
 - Falta de continuidad en la dirección que aproveche la experiencia adquirida.(p.49)

Se podría afirmar, entonces, que la asertividad o efectividad de la gestión directiva depende de factores inherentes al sujeto como dirigente y a factores del contexto mismo de la cooperativa. Por una parte, el funcionamiento efectivo de las CTA dependerá de su propósito principal, el cual es asociar laboralmente a principios y valores que dignifican y hacen crecer como personas y como empresarios; y, por otra, de cómo el directivo afronte los obstáculos a partir de su espíritu cooperativo y de sus competencias.

Pardo et al. (2006) identifican la necesidad de hacer más competitivas las entidades cooperativas en general, y enfatizan en que es necesario profundizar en los temas de gestión y gerencia para cumplir con los objetivos cooperativos propuestos de manera que se conjugue la búsqueda de la productividad con la mejora de la calidad de vida de los asociados.

Además, Pardo et al. (2006) afirman, que siendo las CTA empresas solidarias integran lo económico y lo social, lo que conduce hacia una nueva escala de valores, ya que por sus condiciones se desarrollan en estructuras e instancias que se sustentan en una serie de valores resumidos en principios, tales como primacía del ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación sobre los medios de producción, espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua, administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora, adhesión voluntaria, responsable y abierta., propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción, participación económica de los asociados, en justicia y equidad, formación e información para los miembros de manera permanente, oportuna y progresiva, autonomía, autodeterminación y autogobierno, servicio a la comu-

nidad, integración con otros organismos del mismo sector, promoción de cultura ecológica.

La descripción de Pardo incentiva a preguntarse: ¿Cuál es el papel de los directivos de CTA?

2.4.1. El papel de los directivos en las CTA

Reconocer cuál es el rol protagónico de los directivos en el desarrollo de estas organizaciones remite de manera obligada a los principios y valores cooperativos, ya que los revisite de la responsabilidad ética de promover la libre asociación y moral relacionada con la búsqueda del bien común.

Tal como lo plantean Limas & Ramírez (2011), quienes "...indican que la dirección se determina como la acción de motivar para alcanzar los objetivos planeados y el control analiza el funcionamiento de la organización y los resultados en términos de:

1. Objetivos sociales: democracia, libertad de ingreso y retiro, integración y educación en la economía.
2. Objetivos económicos: productos de buena calidad, a precio justo y medida exacta" (p.162).

Si bien, en realidad los primeros no pueden ser considerados como objetivos se quiere expresar la doble respuesta en función de resultados: "objetivos sociales" que son principios y valores o estándares de norma desde la ideología cooperativa, cuyo actor principal es el asociado, y "objetos económicos" en concordancia con las exigencias del mercado y los clientes o usuarios y demás interesados.

Torres & Torres Lara (citados por Encomendero, 2001) presentan un esquema de instancias que determinan funciones directivas y gerenciales en una cooperativa entre las que se encuentran:

- Asamblea General: Aprueba y modifica estatutos, elige y remueve a los directores, examina la gestión administrativa, se pronuncia sobre objetivos gerenciales, dispone investigaciones, resuelve reclamaciones de socios en apelación.
- Consejo de Administración: Dirige la administración, participa en la elección del gerente, aprueba y modifica reglamentos, aprueba, controla y evalúa el presupuesto, fija los límites máximos para remuneraciones, convoca a asamblea.
- Consejo de Vigilancia: Controla la legalidad de los actos de los asociados, controla la veracidad de las informaciones que se entreguen a los socios, controla la seguridad de los bienes de la cooperativa.
- Comité Electoral: Dirige y controla los procesos electorales.
- Comité de Educación: Colabora con el Consejo de Administración en la elaboración y ejecución de programas educativos
- Presidente del Consejo de Administración: Preside las asambleas y sesiones del Consejo de Administración, ejerce la gerencia en casos provisionales, representa a la cooperativa ante los organismos de integración.
- Gerencia: Representa a la cooperativa legalmente, suscribe cheques, contratos, etc., ejecuta los acuerdos del Consejo de Administración y la Asamblea, nombra a los trabajadores no funcionarios, coordina asesora y colabora con los órganos directivos, es quien conduce la administración,(p.51).

Se hace referencia aquí también el papel del directivo cooperativo y en qué radica la diferencia frente a otro de la gestión de organización capitalista. “Los gerentes cooperativos utilizan las mismas tecnologías de todas las administraciones; la diferencia radica en los valores y propósitos hacia los que se dirigen con estas metodologías. Su función principal es proveer liderazgo cooperativo para los asociados y sus líderes, en el desarrollo de políticas y estrategias que fortalezca la asociación en busca de la realización del propósito

cooperativo... Se distinguen dos tipos de liderazgo en las cooperativas: el liderazgo de alto nivel o primario, que es quien formula los planes (Consejo de Administración) y el liderazgo secundario, que guía a aquellos que organizan la prestación de servicios, dejando a la gerencia la administración del negocio''(Salcedo, 2000, pp.72-74)

2.4.2. Competencias de los directivos en las CTA

Este reconocimiento de las funciones de los directivos en estas organizaciones que amplía los marcos legales y lo lleva a la doctrina cooperativa como factor determinante en su forma de gestionar implica responder a la pregunta obligada dentro de la organización: ¿Es idóneo el directivo de la CTA? y es en este momento cuando se hace relevante el valor de las competencias del sujeto para la organización.

La noción de competencia es pues un referente obligado en esta investigación, razón por la cual se genera desde múltiples autores una base teórica común en torno a su aplicabilidad dentro de la tesis.

Ante tendencias mundiales recientes y la constante necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad, mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender, surge la gestión por competencias que reconocen conocimientos, habilidades, actitudes específicas. "La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados". (Giarratana, 2008, párr. 1).

Este enfoque de gestión permite predecir el rendimiento en el trabajo, evaluar la actuación laboral sobre la base de las características relacionadas con un desempeño laboral superior, diseñar perfiles basados en competencias que describan con mayor precisión al personal y su ubicación en la estructura organizacional para orientar al recurso humano en función de las prioridades institucionales.(Arias, 2008)

“Las competencias para los gerentes forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización... Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo” (Gutiérrez, 2010, p.16)

Climent (2012) realiza una compilación en orden cronológico de definiciones acerca de lo que son las competencias, entre las que se resaltan:

- Habilidades de trabajo que determinan un desempeño competente en el empleo (McClelland, 1973).
- Característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con criterios (estándares) de rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo (Spencer & Spencer, 1993).
- Conjunto de patrones —o dimensiones— de conducta que la persona implicada debe llevar a un puesto de trabajo para desempeñar sus tareas y funciones de manera competente —es decir, de acuerdo con los requerimientos fijados; con competencia (*competence*)— (Woodruffe, 1993)
- Capacidad para desarrollar en forma idónea una función o tarea [técnico-profesional], que implica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se integran para alcanzar el desempeño exitoso, en función de criterios de calidad preestablecidos (Núñez & Rojas, 2003).
- Un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten [a alumnos y estudiantes] llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Argudín, 2005).
- Un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores en un contexto socio-histórico específico, que permite a la persona [...] resolver los 'problemas' satisfactoriamente (Pimienta, 2008).

- Una interacción reflexiva y funcional de saberes —cognitivos, procedimentales, actitudinales, y metacognitivos— enmarcada en principios valorales, que genera evidencias articuladas y potencia actuaciones transferibles a distintos contextos, apoyadas en conocimiento situacional, identificados a través de evidencias transformadoras de la realidad (Cázares & Cuevas, 2007).

De las anteriores definiciones aunque todas de forma implícita o explícita guardan relación con los valores, se destaca la definición de Cázares & Cuevas, dado que la identificación de las competencias que surge de los valores y principios cooperativos y la evidencia de su aplicación se concentra en conocer una realidad para transformarla

Para el propósito de este trabajo, cobra gran importancia la identificación de competencias de los directivos a partir de valores relacionados con la gestión distintiva de las CTA, ya que pueden caracterizar su desempeño en el marco de la doctrina cooperativa.

2.5. Competencias: su Clasificación, Delimitación y Desarrollo.

Autores como David McClelland (1970), Richard Boyatzis (1982), Mertens (1996), Gonzci, Andrew; Athanasou & James, (1996), Levy-Levoyer (1997), Butteriss (2001), Cariola & Quiroz (1998), proponen a partir de enfoques funcionalistas, conductuales, holísticos o constructivistas diferentes conceptos relacionados con el término competencia laboral.

Las competencias laborales tienen tres componentes: el saber hacer que tiene que ver con los conocimientos, el querer hacer con los factores emocionales y motivacionales y el poder hacer con los factores situacionales y de estructura de la organización. Estos componentes van acordes con las responsabilidades del cargo.

Así como existen diferentes definiciones, también se encuentra una variedad de clasificaciones de competencias.

Por ejemplo, según Corvalán & Hawes (citados por Arias, 2010), existen:

- *Generales*: Se relacionan con los conocimientos, destrezas y actitudes esenciales requeridas como exigencia mínima para el eficiente desempeño en cualquier cargo o puesto de trabajo
- *Específicas*: Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente en determinado cargo o puesto de trabajo.

Pereda & Berrocal, citados por el mismo autor, presentan la clasificación de las competencias según el dominio o área de aprendizaje:

- *Cognitivas* referidos a los conocimientos teóricos y conceptuales de determinada área (relacionadas con el saber)
- *Instrumentales* que constituyen las habilidades y destrezas psicomotoras (relacionadas con el saber hacer)
- *Actitudinales* son las predisposiciones, intenciones, creencias, valores éticos y morales, se incluyen competencias interpersonales (relacionadas con el saber ser).

Por su parte, Fernández (2006) considera que se puede hacer la siguiente clasificación: Competencias relacionadas con: el saber, son los conocimientos técnicos que posee la persona; del saber hacer, habilidades innatas o adquiridas a través del aprendizaje y la experiencia y las del ser, es decir, propias de los valores del individuo, con su esencia

Esta investigación comprende particularmente la identificación de competencias y específicamente las relacionadas con el ser o comportamentales que dan respuesta a la preservación de la ideología y las normas o valores fundamentales en este tipo de organizaciones y que marcan una diferencia frente a otros directivos, no se desarrolla en profundidad un estado del arte respecto a la totalidad de competencias de directivos de CTA porque no es el punto de partida para el objetivo de identificarlas.

Es aquí donde se genera el aporte significativo en cuanto a la descripción de una visión particular de las competencias comportamentales como construcción de conocimiento desde el contexto particular de las CTA colombianas objeto de estudio de la presente investigación.

Desde diferentes ámbitos locales se definen las competencias comportamentales, así:

Académico: “Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. (Ministerio de Educación Nacional, 2002, p.1)

Estatal: “Las competencias comportamentales son el conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad” (DAFP, 2012, 217). El decreto que regula las competencias laborales, integradas por las funciones y los comportamientos asociados, es el 2539 de 2005, aún vigente. El otro documento que plasma las conductas exigibles a los empleados públicos es el “Código de Ética” que cada entidad debe elaborar, implementar y aplicar.

Empresarial: Desde el estudio de la ética empresarial, Rodríguez (2006, p. 51) concluye que: “...la vivencia de valores morales como: honestidad, respeto tolerancia, justicia, equidad, responsabilidad, cooperación y amor, es la base para que los gerentes muestren un comportamiento ético, o integridad de carácter, que se revierta en un compromiso con ellos mismos, sus empleados, sus sociedades y sus empresas, en la búsqueda del bien humano”.

En Pereira Luna, A.M. & Guzmán J. (2011, p. 27) realizan la definición de perfiles para varios cargos de la CTA Gestionando. Sin embargo, no utilizan una definición de competencia comportamental y, más bien, desarrollan un diccionario organizado de la siguiente manera: 1) competencias organizacionales: cooperativismo, trabajo en equipo, identidad, autogestión, servicio al cliente, servicio, imagen, orientación a resultados, cumplimiento de metas, responsabilidad y compromiso; 2) competencias específicas: planeación estratégica, liderazgo, solución a problemas, comunicación, trabajo bajo presión, manejo efectivo de recursos y habilidad física

El caso de esta cooperativa que opta por diseñar su propio diccionario de competencias. Existe en otras CTA, pero es información que no se comparte con los asociados.

Se recuerda que esta investigación parte del análisis de la relación entre doctrina y gestión para identificar competencias comportamentales asociando conceptos de gestión y valores a cada etapa del proceso administrativo. La caracterización de la gestión de las CTA a partir de la doctrina cooperativa ha sido el insumo para identificar las competencias de sus directivos.

Finalmente, identificar y evidenciar la aplicabilidad de las competencias es una labor que alimenta el proceso continuo que requiere de un desarrollo permanente de las mismas

Una vez se identifican y evalúan las competencias es necesario implementar el proceso que comúnmente se conoce como cerrar la brecha; en este caso, es el que se relaciona con el desarrollo de las competencias.

Para Levy-Levoyer (1997), las competencias son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del saber hacer a fin de construir competencias inéditas... Así, su desarrollo permite a cada uno controlar su adquisición y adquirir la confianza en sí mismo que resulta de la experiencia directa de las competencias puestas en práctica. (p. 133).

Para Escribano (1999), el desarrollo de competencias corresponde a las actividades que asociadas a los comportamientos objetivos y cuyo entrenamiento es guiado en pro de la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa en una organización y que por tanto redundará en su desempeño.

En ambos casos es clara y válida la premisa de aprender a aprender y que se aprende de la experiencia

.

3. Marco metodológico

3.1. Introducción

En este capítulo se expone cuál es el tipo de investigación que se lleva a cabo, para qué y cómo se realiza.

Tipo de investigación. La investigación es cualitativa, por lo tanto, se fundamenta en las ideas surgidas de la epistemología pos-positivista y tiene un enfoque descriptivo (introspectivo y vivencial) .Guba y Lincon (2002) mencionan que: "...se supone que la realidad existe pero para ser imperfectamente comprensible, a causa de mecanismos intelectuales humanos básicamente defectuosos y la naturaleza fundamentalmente inexplicable de los fenómenos" (p.126).

Se aborda el estudio de las CTA mediante un análisis exploratorio que contempla estudios de caso de CTA exitosas en Bogotá e Itagüí, lo que sirve como punto de partida para acercarse a la realidad de la gestión de las mismas. Sin embargo, es necesario complementar con otros estudios para lograr un mayor acercamiento a las competencias comportamentales de los directivos de CTA.

Para Martínez (2004.) la metodología cualitativa: "...trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es... trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones... es un todo... no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra..." (p. 8).

Es de anotar que el enfoque cualitativo usa procedimientos que hacen menos comparables las observaciones realizadas, porque se persigue, más que la generalización, aproximarse cada vez más a la comprensión de los fenómenos particulares. Por lo anterior, este estudio no pretende identificar competencias comportamentales para generalizarlas sino dar a conocer los estudios de caso de directivos de CTA exitosas y posteriormente proponer una metodología de desarrollo de las competencias comportamentales identificadas.

Más aún, se desarrolla desde los lineamientos de la investigación cualitativa de tipo exploratorio. Por tanto, se recolectan datos en un solo momento, con el objeto de describir y validar las competencias para identificar luego la aplicabilidad de las mismas.

La presente investigación cualitativa es humanista, porque a través de las entrevista se logró acceder a lo privado desde las experiencias siendo el objeto de estudio la situación desde las percepciones y actuaciones de los directivos; y rigurosa pues se buscó dar validez a cada instrumento mediante el consenso de expertos y el análisis detallado y profundo de las evidencias. La conclusión a la que se llega es el resultado del análisis y de la interpretación de las premisas de las que se partió para la identificación de competencias de directivos de CTA (Ver Tabla 1) que surgen de la relación doctrina-gestión para definir dimensiones asociadas a competencias de directivos de CTA exitosas. Y continuando el análisis de las entrevistas mediante el método hermenéutico-dialéctico, asignando como categorías principales a las competencias y como categorías emergentes a otras palabras, teniendo en cuenta el significado de estas en las CTA estudiadas, dando como resultado la interpretación de argumentos fuertes o débiles respecto a las evidencias de aplicabilidad de cada competencia.

¿Para qué? A partir de la identificación de la problemática por la deslegitimización de las CTA y su propensión a la extinción en Colombia, se plantearon los tres objetivos de investigación asociados a la identificación y desarrollo de competencias en este caso comportamentales por tratarse de organizaciones misioneras, donde preservar la ideología y estandarizar normas y valores, son las pautas para asegurar su permanencia en el tiempo.

En el ejercicio de desarrollar la investigación se dieron resultados previos que fueron confrontándose, hasta obtener los resultados puntuales presentados dentro de la tesis.

De este proceso se derivaron dos ponencias en eventos internacionales de cooperativismo:

1). Aproximación a las competencias de los directivos de cooperativas de trabajo asociado en Colombia desde la doctrina cooperativa, VII Congreso Internacional Rulescoop de Economía Social: Identidad, Desafíos y Estrategias (Valencia, España: 2012);

2). Propuesta metodológica para desarrollar competencias asociadas a valores básicos de la economía social. Un mecanismo de transmisión de valores: Estudio de caso en cooperativas de trabajo asociado (CTA) de Bogotá –Colombia, Conferencia Internacional de Investigación en Economía Social de CIRIEC. (Antwerp, Bélgica: 2013).

¿Cómo? A continuación se presenta el proceso que se siguió durante la investigación, siendo un ejercicio reflexivo e interpretativo. Los interrogantes que surgen al comienzo originan una relación directa con los objetivos de la investigación. A partir de ellos se proponen las fases que se materializan aplicando elementos metodológicos requeridos para obtener los resultados esperados.

Cuadro 5 Proceso metodológico de la investigación.

Interrogantes	Objetivos	Fases	Método	Herramientas	Resultados
¿Cuál es la relación entre la doctrina cooperativa, la gestión de estas entidades en su modalidad de trabajo asociado y las competencias de sus directivos?	1. Describir la relación entre la doctrina cooperativa, la gestión de estas entidades en su modalidad de trabajo asociado y las competencias de sus directivos.	Definir el objeto de estudio: Casos	Revisión Literaria	Investigaciones previas	CTA tomadas como Casos
¿Cuáles son las competencias de		Diseño y validación de Instrumentos	Diseño: Revisión Literaria	Instrumento 1: Matriz relacional	Dimensiones de la relación doctrina-gestión en CTA para identificar competencias de sus directivos.
			Validación: Panel de expertos		
			Diseño: Conductual (incidentes)	Instrumento 2: Lista de chequeo	Competencias comportamentales e

Interrogantes	Objetivos	Fases	Método	Herramientas	Resultados
los directivos de CTA exitosas que se identifican a partir de la relación del proceso de gestión con los principios y valores cooperativos?			críticos) Validación: Delphi		incidentes críticos asociados con cada dimensión.
¿Cuál es la aplicabilidad de las competencias basadas en la doctrina y la gestión de directivos de las cooperativas de trabajo asociado exitosas?	2. Diagnosticar el grado existente de aplicabilidad de las competencias basadas en valores de los directivos de las cooperativas de trabajo asociado.	Aplicación de Instrumento: Lista de chequeo	Estudio de caso. Star (Situación, Tarea, acción, resultado: pág 70)	Instrumento 3. Entrevista	Evidencias de aplicabilidad de las competencias identificadas en los estudios de caso
¿Cuál metodología se puede proponer para el desarrollo de competencias de los directivos de cooperativas de trabajo asociado, desde la gestión basada en la doctrina cooperativa?	3. Diseñar una metodología para desarrollar competencias comportamentales en los directivos de las CTA.	Propuesta metodológica	Revisión Literaria Revisión de los resultados previos de la investigación	Cuadro	Cuadro de metodología para cada competencia identificada

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan las fases descritas en el cuadro anterior:

3.2. Objeto de Estudio

Para determinar las competencias comportamentales de directivos en CTA, dado que se realiza una investigación de tipo exploratorio descriptivo, se trabajará mediante la técnica de estudios de caso. Se define tratar cuatro casos, ya que se tiene la posibilidad de conseguir información suficiente.

La estrategia de depuración para determinar las CTA exitosas en Colombia fue a partir de los siguientes siete filtros (Álvarez, J. et al: 2010:p.27-28):

- Vigencia mínima en el mercado de cinco años.
- Resultados positivos en su ejercicio entre 2002 y 2008.
- Incremento patrimonial positivo entre 2002 y 2008.
- Dos años consecutivos con resultados positivos con preferencia a los años 2007 y 2008.
- Actualización de ingresos reportados sobre el índice de inflación.
- Se excluyen pre-cooperativas.
- Sostenibilidad de los puestos de trabajo.

El resultado fue encontrar un universo inicial de 2.189 cooperativas reportadas en el año 2008 a la Supersolidaria. Luego de los filtros antes mencionados quedaron 202 CTA, presumiblemente exitosas. Este resultado comprende todo el territorio colombiano y se concreta con la presentación de once casos nacionales.

Dadas las restricciones de presupuesto, tiempo y acceso a la información, se definió localizar, de las 202 CTA en el año 2010, las que tenían residencia en Bogotá.

Sin embargo, durante los años 2011-2013 se han venido transformando o desapareciendo. El número de CTA consideradas exitosas se redujo en 50%; por eso solo hubo posibilidad de llegar a tres casos en Bogotá y ampliar con una en Itagüí. La razón por la cual se toman estos casos es porque hacen parte del universo de exitosos y se obtuvo el acceso a sus directivos. Son útiles porque no se ha desarrollado este tipo de estudios en los sitios

mencionados. Se reconoce que no es una muestra ni representativa, ni tampoco generalizable. Es el punto de partida para futuros ejercicios académicos y de posible fomento de las CTA.

El estudio de caso informa sobre un proyecto, innovación o acontecimiento durante un período prolongado de tiempo contando la evolución de un relato o historia, según McKernam (citado por Monroy, 2009, p.96).

Los casos tomados son las siguientes cooperativas de trabajo asociado: Clave Integral, Editorial Magisterio, Pollos Vencedor y Recuperar.

Durante los últimos años las CTA han venido desapareciendo o convirtiéndose en SAS. “Estas son un tipo de sociedad que brinda las ventajas de las sociedades anónimas y permite diseñar mecanismos de direccionamiento de sus empresas de acuerdo con sus necesidades” (SENA, 2013, p.19).

Bajo la premisa de que quien dirige es quien toma decisiones. Le compete al Consejo de Administración y al equipo gerencial la responsabilidad de controlar las actividades que orientan. La Junta de Vigilancia y el Revisor Fiscal ejercen el control administrativo. Por lo anterior, el universo de directivos de las CTA está compuesto por: el gerente y su equipo, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.

El total de directivos que participaron en las entrevistas fueron treinta, pertenecientes al universo mencionado.

3.3. Técnicas e Instrumentos: Diseño y Validación

Se integra el diseño y validación de los instrumentos, debido a que el primer instrumento - Matriz relacional- es el insumo para el diseño del segundo instrumento -Lista de chequeo-.

3.3.1. Matriz relacional

Diseño

Se tuvieron en cuenta del marco teórico: la doctrina (principios y valores), la gestión de CTA y gestión por competencias, que sirven de antecedentes a la construcción de una matriz relacional de los principios y la gestión, a partir de algunos autores como: Lars Marcus (1988), Lima & Ramírez (2008), Dávila (2004), Deledicque & otros (2005), Lucena & otros (2008).

En cada cuadrante de relación se asignó un número que le da jerarquía a la clasificación de valores de Marcus de mayor a menor importancia, en cada etapa del proceso administrativo.

Adicionalmente, a fin de hacer manejable la cantidad de variables y de avanzar en una aproximación a las competencias comportamentales más importantes para los directivos de CTA exitosas, se tienen en cuenta los valores más representativos para identificarlas.

Validación

Esta propuesta se valida con un equipo de expertos mediante un panel, dejando plasmadas en la matriz únicamente las diez dimensiones que más se repiten en el consenso de la reunión.

Los expertos están conformados por docentes, investigadores, empleados de entidades como la Superintendencia de Economía Solidaria, gerentes y exgerentes de cooperativas de trabajo asociado y cooperativas de ahorro y crédito. El total de expertos validadores convocados² fue de doce, de los cuales participaron en todas las rondas de validación seis.

² Ver anexo A. Carta modelo de invitación a expertos.

La identificación de las competencias parte de una Matriz Relacional que se presenta a continuación y que indica de la clasificación de valores de Lars Marcus, los diez más significativos para los asistentes al panel de expertos:

El panel de expertos se realiza para obtener una prevalidación de las premisas de gestión diferencial (principal referente de la entrevista. Anexo B. Protocolo del panel de expertos), punto de partida para identificar las dimensiones que posteriormente conformarán una lista de chequeo que comprende competencias e incidentes críticos, A continuación se representa la matriz relacional con el resultado del panel de expertos.

Cuadro 6 Matriz relacional de doctrina y gestión cooperativa

Lars marcus (1988) versus proceso administrativo	Valores de auto-ayuda	Valores sin ánimo de lucro	Valores democráticos	Valores de esfuerzo voluntario	Valores de universalidad	Valores de educación	Valores de propósito
Planear: estratégica y operativamente en CTA		Solidaridad	Identidad colectiva		Comunicación eficaz		
Organizar: diseñar y rediseñar la estructura	Confianza	Resolución de problemas	Identidad colectiva				
Dirigir los cambios y el desarrollo del potencial humano	Confianza		Colaboración	Responsabilidad			
Evaluar y controlar resultados eficaces			Toma de decisiones	Responsabilidad	Gestión del riesgo y el cambio		
Retroalimentar, reprogramar en interacción con la percepción o reportes de los cambios del entorno.	Innovación		Toma de decisiones		Gestión del riesgo y el cambio		

Fuente: Validada en panel de expertos. Agosto de 2012

De las premisas de gestión diferencial, descritas en el numeral 2.3.3., se interpretó y llegó al consenso de que lo más representativo que apropia o aplica un directivo de una CTA que se rige por la doctrina cooperativa para hacer su gestión exitosamente, está relacionado con las dimensiones de: colaboración, comunicación asertiva, confianza, gestión del riesgo y cambio, identidad colectiva, innovación, solución de problemas, responsabilidad, solidaridad y toma de decisiones.

3.3.2. Lista de chequeo

En el instrumento lista de chequeo, las anteriores dimensiones (resultado de la matriz relacional) sirvieron de punto de partida para la definición de cada competencia comportamental asociada a la relación doctrina-gestión en las CTA. Más adelante se retomará esta observación en el apartado de validación.

Diseño

Se construye con el fin de servir como guía para la posterior entrevista, pues, al finalizar la etapa metodológica se obtendrá en ella la definición de competencia y los incidentes críticos de cada dimensión.

Existen varias metodologías o procedimientos para la identificación y construcción de las competencias. Las más conocidas son:

1. *El análisis ocupacional*: Según OIT/CINTERFOR es el proceso que tiene por objetivo identificar, mediante la observación, la entrevista y el análisis, las funciones y requisitos clave de una ocupación, así como los factores técnicos y ambientales que caracterizan su ejercicio. Comprende la identificación de las tareas y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de una ocupación, que la distingue de otras.

2. *El análisis funcional*: Método utilizado para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización en subfunciones cada vez más específicas; estas, a su vez, pueden subdividirse en funciones menores o subsidiarias, llegando hasta la identificación de las unidades de competencia; así denominadas porque se trata de una función - un resultado completo,- no de una actividad ni tarea parcial, la que pueden ser realizada por una persona. Se pone énfasis en las funciones a realizar como contribución del empleado al cumplimiento de las metas organizacionales más que en las tareas de los cargos.
3. *Método conductual o comportamental*³, *análisis de incidentes críticos*: Método enfocado en los comportamientos (la conducta) de los trabajadores. Consiste en una entrevista presencial, a partir de la cual se examina su actitud frente a diversas situaciones laborales denominados Incidentes Críticos, que consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado de modo de establecer el tipo de comportamiento (conducta) que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

El método DACUM (Developing a Curriculum): Consiste en analizar y describir el contenido de una ocupación estándar por un panel de expertos, guiados por un especialista en el método DACUM. Los expertos deben seguir un procedimiento estructurado que conduce a identificar, de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe conocer y poder hacer para desempeñarse con éxito en la ocupación u oficio en cuestión. (ChileValora, 2010, 13-20) [\(Como su nombre lo](#)

³ El comportamiento está más relacionado con la forma de actuar ante una situación específica; por lo tanto es más flexible y modificable. La conducta es una forma de ser relativamente permanente, que la persona ha incorporado como parte integrante de su personalidad; por lo tanto, es más difícil de modificar, al menos en el corto tiempo. Los autores utilizan las denominaciones conductual y comportamental indistintamente.

indica, este es un método para identificar competencias con propósitos de capacitación; se emplea para determinar el currículo a seguir en este proceso).

El método aplicado en la presente investigación es una aplicación particular del **método comportamental (conductual)**, con una entrevista elaborada especialmente para proponer comportamientos a partir de la revisión de conceptos como: doctrina cooperativa y gestión contemporánea en cooperativas de trabajo asociado presumiblemente exitosas y además que han sido reconocidas por su autenticidad.

El método comportamental (conductual) se ajusta al permitir establecer relaciones entre la información obtenida y el marco teórico permitiendo generar un diccionario de competencias comportamentales para los directivos de las CTA consideradas exitosas.

Validación

De las dimensiones establecidas en la matriz relacional, se procede a definir las competencias comportamentales relacionadas con las mismas. Para esto se continúa el procedimiento de validación, haciendo la construcción de competencias mediante el total consenso respecto a las dimensiones, los conceptos de cada una y su relación con premisas de gestión.

En esta fase de validación, mediante el método Delphi que “tiene por finalidad obtener algún tipo de “acuerdo” entre expertos o personas seleccionadas tomando como base algún perfil establecido, a condición de que su opinión pueda considerarse relevante (experta)”.(Landeta, 1999). Esta validación se realizó mediante comunicaciones a través de correo electrónico. Fueron necesarias dos rondas para obtener el consenso y definir competencias e incidentes críticos de las dimensiones acordadas.

La técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954), “consiste en una serie de procedimientos para recolectar observaciones directas de comportamientos humanos en situaciones difíciles e imprevistas, de tal manera que se facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos o poco comunes. Por incidente se entiende toda actividad humana ob-

servable que sea suficientemente completa en sí misma, para permitir que se realicen inferencias y predicciones acerca de la persona que está desempeñando la actividad". (p.327).

La revisión de expertos (docentes, investigadores, empleados de entidades como la Superintendencia de economía solidaria, gerentes y exgerentes de cooperativas de trabajo asociado y cooperativas de ahorro y crédito), comprendió revisión de la definición de los conceptos o valores inicialmente descritos y una serie de premisas de gestión (Ver tabla 1). A partir de la relación entre conceptos y premisas se pudo reconocer la diferencia o similitud entre una y otra dimensión, y posteriormente construir competencias e incidentes críticos. (Ver anexo C y D).

A continuación se presenta la tabla preliminar de las premisas para las diez dimensiones inicialmente planteadas por la autora pero sin haber sido validadas por expertos.

Se identifican allí algunos conceptos que posteriormente se agruparían por su similitud y debido a los resultados del proceso de validación, sin que ello omita la premisa básica (conocer la relación entre doctrina y gestión), para identificar las competencias.

Tabla 1 Premisas preliminares de gestión a partir de la Relación Doctrina-Gestión (Gerencia contemporánea) en las CTA

Doctrina (Valores o conceptos claves)	Comportamientos directivos asociados a la Gerencia contemporánea (planear (p); organizar (o), dirigir (d), evaluar y controlar (ec), retroalimentar (r) en las CTA
Solidaridad	P: Decidir la planeación de acuerdo con el principio de solidaridad para que ello redunde en la ejecución con equidad y bienestar colectivo.
Identidad colectiva	P: Lograr la participación de todos los miembros de la asamblea en la planeación mediante el cumplimiento del estatuto para que dichas decisiones se vinculen al futuro personal y emocional de todos los asociados. O: Tomar decisiones concernientes a los intereses de los asociados para promover la identidad colectiva.
Comunicación asertiva	P: Comunicarse asertivamente de acuerdo con la identidad colectiva, las motivaciones y las actitudes de los asociados para contribuir a mantener la cohesión social.
Confianza	O: Conformar equipos de trabajo con base en la confianza de los asociados para promover la cultura organizacional cooperativa. D: Asegurar la permanencia de la organización mediante la consolidación de una cultura organizacional cooperativa.

Doctrina (Valores o conceptos claves)	Comportamientos directivos asociados a la Gerencia contemporánea (planear (p); organizar (o), dirigir (d), evaluar y controlar (ec), retroalimentar (r) en las CTA
Solución de problemas	O: Resolver problemas relacionados con la gestión de acuerdo con los principios promulgados en los estatutos para contribuir permanentemente al bienestar común.
Colaboración	D: Incentivar la participación en la gestión de la CTA de acuerdo con los retos del mercado para que dichas decisiones se vinculen al futuro personal y emocional de todos los asociados y al éxito de la CTA.
Responsabilidad	D: Desarrollar programas de formación y capacitación de los asociados de acuerdo con las motivaciones personales y organizacionales para que ello redunde en el mejoramiento continuo de la gestión. EC: Definir indicadores de gestión de la CTA dando cumplimiento a los estatutos y decisiones de las asambleas y demás mecanismos de participación colectiva para garantizar la permanencia de la CTA en el tiempo.
Toma de decisiones	EC: Tomar decisiones a tiempo frente a los resultados de la evaluación y el control de las operaciones de la CTA. R: Tomar decisiones gerenciales para responder a los riesgos, a la capacidad de innovación y a la posibilidad de anticiparse a los cambios.
Gestión del riesgo y el cambio	EC: Gestionar el riesgo y el cambio requeridos de acuerdo con las decisiones concertadas para hacer frente a los resultados de la evaluación y control. R: Gestionar el riesgo y el cambio para reformular la misión y visión de la CTA de acuerdo con los retos de la organización.
Innovación	R: Diseñar e implementar estrategias de innovación según el análisis interno y externo para promover y gestionar la innovación en las CTA

Fuente: Elaboración propia como instrumento de control previo a la validación (Método Delphi). Febrero de 2012.

Luego de la primera ronda de validación de las dimensiones, en la cual se aportó a los expertos una definición de cada concepto, para revisar dicha definición y realizar el ejercicio contemplado en el apartado A del Anexo C (Validación externa para la construcción de un Instrumento de Identificación de Competencias de Directivos en Cooperativas de Trabajo Asociado). La tabla anterior se ajustó dando como resultado la siguiente tabla definitiva de premisas relacionadas con doctrina y gestión y se determinaron las competencias e incidentes críticos relacionados con las seis dimensiones validadas.

Este proceso de validación se dio entre marzo y julio de 2013 y se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 2 Premisas que surgen de la relación Doctrina-Gestión (Gerencia contemporánea) para definir dimensiones asociadas a competencias de directivos de CTA exitosas

Dimensiones desde la doctrina y la gestión contemporánea.	Comportamientos directivos asociados a la Gerencia contemporánea (planear (p); organizar (o), dirigir (d), evaluar y controlar (ec), retroalimentar (r))
Solidaridad	<p>P: Realizar la planeación para que esta redunde en la ejecución de lo dispuesto con los principios de solidaridad, equidad y bienestar de los miembros y de los asociados.</p> <p>P: Lograr la participación de los miembros de la asamblea en la planeación mediante el cumplimiento de los estatutos para que dichas decisiones se vinculen al futuro personal y emocional de todos los asociados.</p> <p>O: Tomar decisiones concernientes a los intereses del colectivo para promover la identidad colectiva. Conformar equipos de trabajo con base en la confianza por cada uno de los miembros para promover la cultura organizacional cooperativa.</p> <p>D: Incentivar la participación en la gestión de la CTA de acuerdo con los retos del mercado para que dichas decisiones se vinculen al futuro personal y emocional de todos los asociados y al éxito de la CTA. Asegurar la permanencia de la organización mediante la consolidación de una cultura organizacional cooperativa.</p>
Comunicación asertiva	<p>P: Comunicarse asertivamente de acuerdo con la identidad colectiva, las motivaciones y las actitudes de todos los miembros para contribuir a mantener la cohesión social.</p>
Responsabilidad	<p>D: Desarrollar programas de formación y capacitación de los asociados de acuerdo con las motivaciones personales y organizacionales para que ello redunde en el mejoramiento continuo de la gestión.</p> <p>EC: Definir indicadores de gestión de la CTA dando cumplimiento a los estatutos y decisiones de las asambleas y demás mecanismos de participación colectiva para garantizar la permanencia de la CTA en el tiempo.</p>
Solución de problemas	<p>EC: Tomar decisiones a tiempo frente a los resultados de la evaluación y el control de las operaciones de la CTA.</p> <p>R: Tomar decisiones gerenciales para responder a los riesgos, a la capacidad de innovación y a la posibilidad de anticiparse a los cambios.</p> <p>O: Resolver problemas relacionados con la gestión de acuerdo con los principios promulgados en los estatutos para contribuir permanentemente al bienestar común.</p>
Gestión del riesgo y el cambio	<p>EC: Gestionar el riesgo y el cambio requeridos de acuerdo con las decisiones concertadas para hacer frente a los resultados de la evaluación y control.</p> <p>R: Gestionar el riesgo y el cambio para reformular la misión y visión de la CTA de acuerdo con los retos de la organización.</p>

Dimensiones desde la doctrina y la gestión contemporánea.	Comportamientos directivos asociados a la Gerencia contemporánea (planear (p); organizar (o), dirigir (d), evaluar y controlar (ec), retroalimentar (r))
Innovación	R:Diseñar e implementar estrategias de innovación según el análisis interno y externo para promover y gestionar la innovación en las CTA

Fuente: Elaboración propia, a partir de la validación con expertos luego de la primera ronda del Método Delphi.

Mediante las premisas asociadas a conductas de gestión propuestas a partir del marco teórico, se mantuvo un elemento de control para el proceso de validación. En el primer momento, cada experto propuso unos incidentes críticos para cada dimensión. En el segundo momento, los incidentes críticos se consolidaron y ajustaron a las seis dimensiones comunes para todos y se confirmó el consenso con la definición de competencia acorde a las premisas propuestas y los incidentes críticos aportados por ellos mismos.

Con el fin de verificar si correspondía a la construcción correcta desde el punto de vista de la Psicología, el resultado se revisó y ajustó obteniendo la lista de chequeo validada. En los resultados se presenta la tabla definitiva de premisas y el cuadro de dimensiones, competencias e incidentes críticos validados (Lista de chequeo).

La lista de chequeo sirvió para las entrevistas que se hicieron a fin de responder al segundo objetivo de la investigación.

3.3.3. La entrevista

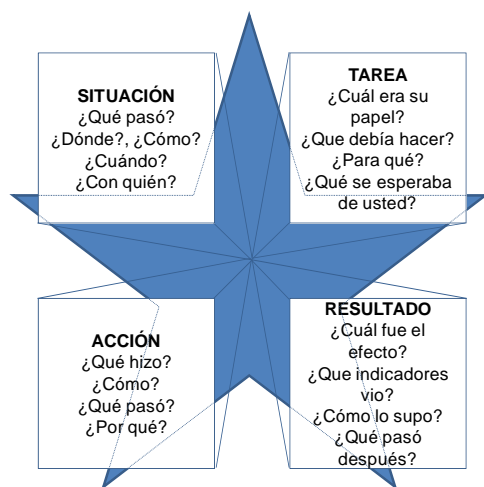
La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida, como lo dicen Fontana & Frey (citado por Vargas:2012,p.123).

Dado que para esta entrevista las preguntas parten de la lista de chequeo que se entrega previamente, es una entrevista estructurada, cuyas categorías están definidas por las competencias mencionadas y los incidentes críticos se estudian a profundidad con el fin

de reconocer la aplicación de las competencias comportamentales, mediante el método Star (contexto, actuación y resultados de la acción). La lista de chequeo fue un elemento guía para la entrevista. Además, por haberse validado la lista es una pre-validación de la entrevista, la cual tuvo como objetivo reconocer en el equipo de directivos de CTA evidencias asociadas a cada incidente crítico construido por competencia identificada.

Para conducir a obtener información asociada a la situación, la tarea, la acción y el resultado, que marcan la referencia respecto al comportamiento que se demostró en el pasado y que cuenta con la competencia. Se utilizó el método Star. Aquí, no es válido responder en función de predicciones o supuestos de acción futura y los resultados se pueden contrastar con indicadores u otras evidencias.

Ilustración 1 Método Star



Fuente: Martha Alles (Tomado de [www. http://www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com))

En cada una de las entrevistas se contó con la lista de chequeo de competencias e incidentes críticos y por cada incidente se procedió a preguntar.

- ¿En qué situación _____(se relaciona el incidente crítico) durante el tiempo que ha venido ocupando cargos directivos?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

3.4. Análisis de datos

Las entrevistas se realizaron entre agosto y noviembre de 2013, fueron grabadas en video y se transcribieron. Posteriormente se utilizó un proceso de categorización, mediante el software Atlas ti, para efectuar el análisis. Las categorías que se determinaron son las competencias definidas en la lista de chequeo; también se identificaron otras categorías emergentes asociadas a la interpretación y significancia de la categoría inicialmente establecida. Centrándose en las competencias para no perder el foco de la investigación. Del análisis de los resultados de las entrevistas se diseñó la propuesta metodológica para el desarrollo de las competencias. (Ver el siguiente apartado).

4. Resultados

Al seguir la línea que se trazó desde un principio esta investigación y contando con sus tres objetivos específicos, después de abordar el marco teórico requerido y presentar el camino que se surtió para obtener los resultados, a continuación se describen estos con el propósito de dar respuesta a cada objetivo.

4.1. Identificación de competencias comportamentales a partir de la relación de la doctrina y la gestión contemporánea

En la Tabla 3. Se expone el resultado del consenso que se obtuvo por el proceso de validación aplicando el método Delphi.

Tabla 3 Dimensiones, definición de competencia e incidentes críticos

Dimensión	Definición de competencia	Incidentes críticos
Solidaridad	Capacidad para identificar y atender las necesidades propias y de otros, actuando con reciprocidad en un marco de principios cooperativos frente a diversas situaciones que puedan afectar a cualquier asociado de la cooperativa buscando resultados en beneficio	Promueve la participación y el diálogo entre los asociados para que se sientan implicados y sean actores de su destino y el de la CTA. Gestiona su CTA mediante la dinámica del continuo aprender y desaprender para el progreso y solución de situaciones adversas Promueve la cogestión innovadora, asumiendo riesgos y respondiendo a cambios en la CTA mediante incentivos sociales y cívicos, su ejemplo y otros mecanismos de motivación Fomenta la propiedad social sobre los medios de producción como principio rector de su gestión. Usa y promueve el uso permanente de los servicios de la CTA. Desarrolla el colectivismo en el cumplimiento de

Dimensión	Definición de competencia	Incidentes críticos
	común.	<p>las tareas combinando la responsabilidad individual.</p> <p>Propicia un clima de compromiso, consagración y satisfactorio nivel de respuesta mediante acciones novedosas y ejemplares de cooperativismo en la CTA.</p>
Responsabilidad	Capacidad para dar cuenta y asumir los resultados de sus actuaciones gerenciales para demostrar y propiciar un compromiso tanto personal como en relación con los asociados y otros interesados.	<p>Aumenta el sentido de pertenencia y la aplicación de los principios gracias a su ejemplo de exigencia consigo mismo y con los demás.</p> <p>Desarrolla con disciplina, conciencia, calidad y rigor los deberes y obligaciones tanto propios como de los asociados de la CTA.</p> <p>Aporta al desarrollo y crecimiento de la cooperativa y sus miembros, gestionando resultados sociales y económicos.</p> <p>Reconoce los esfuerzos de los demás para lograr resultados.</p> <p>Presenta a las entidades de control, asociados y demás interesados los resultados de la gestión asumiendo la crítica como instrumento de regulación moral.</p>
Innovación	Capacidad de idear o asociar nuevas formas de trabajo, de adaptarse a los cambios de tipo tecnológico, de mercado o frente a los clientes internos y externos de la entidad cooperativa.	<p>Implementa acciones novedosas en pro del mejoramiento continuo.</p> <p>Construye soluciones a partir de los errores</p> <p>Destina tiempo para implementar nuevas formas de hacer una labor.</p> <p>Se adapta a los cambios tecnológicos, físicos, de mercado o psicosociales.</p> <p>Desarrolla capacidades para adaptarse a nuevos procesos o funciones.</p> <p>Coopera para afrontar los desafíos de un mercado mundial.</p> <p>Asigna recursos económicos para promover las novedades en la gestión</p>
Gestión del riesgo y cambio	Habilidad para identificar, evaluar, prever y controlar diferentes tipos de eventualidades dentro del ejercicio de una cooperativa. (Incluye riesgos éticos, sociales y financieros).	<p>No acepta sobornos o favores personales como compromiso para devolver favores laborales.</p> <p>Da ejemplo de comportamiento ético a sus empleados.</p> <p>Previene divisiones internas identificando y resolviendo conflictos.</p> <p>No expone a sus empleados a riesgos para su salud o su seguridad.</p> <p>Gestiona tomando en cuenta el contexto económico, social y cultural.</p> <p>Implementa un sistema de control de la gestión.</p>

Dimensión	Definición de competencia	Incidentes críticos
		Anticipa respuestas a los organismos de control.
Comunicación asertiva	Habilidad de transmitir y escuchar pensamientos, sentimientos y necesidades con el fin de comprometer a los asociados en la realización de los planes y programas cooperativos.	Expresa los resultados y valores de la CTA a los asociados. Percibe en la comunicación con los asociados sus intereses, necesidades y sentimientos para actuar solidariamente. Usa la conversación, el e-mail, chat, web y redes sociales para transmitir la información oportuna tanto a asociados como a otros interesados. Estimula la comunicación de doble vía. Advierte a tiempo aspectos claves para la gestión de la CTA. Planea y gestiona teniendo en cuenta los aportes de los asociados.
Solución de problemas	Habilidad para eliminar o reducir las causas de una situación donde se presentan alternativas de acción para la estabilidad y crecimiento de la CTA.	Tiene en cuenta los diferentes argumentos para evaluar necesidades reales de un asociado. Realiza estudios de análisis de la conveniencia de las decisiones. Genera información amplia, comparable y conoce buenas prácticas. Establece acuerdos para responder a las dificultades. Relaciona claramente causas y efectos, para encontrar alternativas de acción. Desarrolla el plan estratégico teniendo en cuenta las necesidades de los asociados.

Fuente: Elaboración propia validada por expertos mediante el método Delphi. Julio 2013

4.2. Resultados de aplicación de competencias directivas en las CTA seleccionadas

Las CTA seleccionadas cumplieron con los filtros definidos por la investigación elaborada en el año 2010, se asume que para los últimos tres años siguen cumpliendo con los filtros considerándose exitosas.

A continuación se presentan las CTA seleccionadas:

Tabla 4 Caracterización de las CTA tomadas como casos

CTA	Fecha de creación	No. de asociados	Objeto social	Origen
CLAVE INTEGRAL	2003	745	Presta servicios de apoyo técnico, logístico y operativo en procesos de Ingeniería y mantenimiento, en los sectores: aeronáutico, metalmecánico, de comunicaciones y tecnología informática.	Idea de diez técnicos de Avianca porque no estaban de acuerdo con la modalidad de contratación que tenían.
EDITORIAL MAGISTERIO	1986	7	Edita y comercializa libros de interés pedagógico, didáctico, científico y literario.	Nació de la iniciativa de setenta educadores, autores de obras de diferente índole. El propósito era canalizar y estimular la producción intelectual de los maestros, que poseían un saber específico proveniente de su práctica cotidiana y que no solía ser valorado.
POLLOS VENCEDOR	1972	575	Suministro de pollo fresco a hogares, instituciones, grandes superficies, tiendas, supermercados, restaurantes, asaderos, hoteles y sector industrial.	Empezó como una pequeña granja en arriendo. Hoy tiene en su inventario 50 granjas localizadas en los municipios de Albán, Sasaima, Guayabal de Siquima y Guaduas en donde levanta y engorda pollos de calidad.
RECUPEAR	1983	1425	Asegura soluciones integrales de orden y limpieza, orientadas a satisfacer las necesidades de usuarios y clientes. Comprende: aseo, cargue y descargue, como servicios especializados: tratamiento profesional de pisos (sellado, cristalizado y diamantado), trabajo en alturas, limpieza general de estructuras y fachadas, limpieza general de grandes superficies, limpieza de vidrios, servicio de jar-	20 recolectores de basura conjuntamente con los doctores Juan Felipe Gaviria, Alcalde de Medellín; José Eugenio Muñoz M., Gerente General de Empresas Varias de Medellín y Alirio Arcila Solano, Director del programa de Microempresas de Antioquia, en esa época, emprendieron la conformación del grupo precooperativo, para dar respuesta a dicho conflicto. Empresas varias aportó un capi-

CTA	Fecha de creación	No. de asociados	Objeto social	Origen
			dinería), aseo y desinfección, administración de baños, maquilas, control de plagas, asesoría en gestión ambiental: (diagnóstico, estudios de impacto ambiental, educación y capacitación ambiental, manejo integral de residuos sólidos y peligrosos, asesoría en la implementación de ISO14000, asesorías y conformación del departamento de gestión ambiental), y manejo integral de residuos (captación, acomodamiento y transformación).	tal económico mientras la CTA fue grupo precooperativo (los cinco primeros años).

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se han descubierto y desvirtuado algunas creencias que constituyen mitos generalizados respecto a la economía solidaria y las cooperativas de trabajo asociado, uno de ellos, que su valor agregado es débil y que funcionan en condiciones artesanales alejadas del desarrollo técnico y tecnológico, además, sus escenarios de desarrollo e innovación están empobrecidos.

Este estudio no contempla las competencias asociadas a los conocimientos, técnicas o herramientas administrativas para la gestión. Limita su objeto a las competencias comportamentales que se determinaron de la relación entre gestión y doctrina de las CTA.

Es obvio que los valores no podrían clasificarse de tal manera que existan normas éticas y principios de conducta diametralmente opuestos del mundo de los negocios y el mundo de la vida en sociedad; ni pretender que hay unos valores exclusivos del sector solidario en oposición al sector basado en el lucro. Sin embargo es un apropiado ejercicio intelectual, de contexto histórico y de enfoque investigativo diferenciar aspectos que permitan trazar un discurso coherente que permita ver como subsiste la aplicación de la doctrina en las cooperativas de trabajo asociado, consideradas exitosas.

Las competencias de las que se habla en este estudio están enfocadas al cumplimiento de valores y principios que caracterizan a los directivos y su gestión en la CTA.

Tabla 5 Síntesis de resultados por cooperativa

Cooperativa	Indicador	Debilidad y fortaleza	Amenaza y oportunidad	Valores internos	Valores externos	Principios Líderes
CLAVE INTEGRAL	Se autogobierna por un sentido democrático.	Falta innovación; es solidaria	No gestiona riesgos pero se comunica para decidir.	Solidaridad enmarcada en (Colaboración e identidad colectiva)	Gestión del riesgo y cambio; Toma de decisiones	Autoaprendizaje
EDITORIAL MAGISTERIO	Promueve la solidaridad en sus miembros y comparten un ideal e identidad	No anticipa cambios; Investiga y aprende	Competencia desleal; fidelidad de los clientes	Comunicación asertiva y solución de problemas	Responsabilidad y Solidaridad en el mercado del libro.	Trabajo en equipo organizado
POLLOS VENCEDOR	Gestiona responsablemente para generar sentido de pertenencia de los asociados	Poca comunicación; identidad	Mercado en declive; innovación	Solidaridad y responsabilidad	Toma de decisiones y responsabilidad	Experiencia en un mercado competitivo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No. 5 se identifican las CTA tomadas como casos, se describe la evidencia más representativa en cada caso. Las debilidades y fortalezas permiten evidenciar la constitución interna de los directivos de la organización en términos de competencias que son comparables entre sí con otras CTA; las amenazas y oportunidades describen el contexto, en el cual el directivo debe demostrar su papel y responder al mercado con compe-

titividad, lo que también permite definir inferencias a partir de las debilidades y fortalezas, dada la relación específica entre la constitución interna de los directivos de CTA y cómo las competencias comportamentales aportan diferencias para enfrentar el entorno. En la columna de los valores internos se refleja la información explícita dada por los directivos entrevistados. Es clave considerar en la interpretación, que las personas por sí mismas y las que obran en representación de las organizaciones, suelen tener una autoimagen valorativa no siempre equivalente a la imagen valorativa con la que ellas son percibidas, y con la que en la práctica real operan, por eso la información de ambas columnas es contrastable. Finalmente las tres últimas columnas relacionan los principios que las caracterizan y la prospectiva de las competencias que se deberían desarrollar en cada una de las CTA, en términos de preservar la aplicabilidad de la doctrina cooperativa.

Para cada competencia, finalmente seleccionada, se describe en una frase lo más representativo de las evidencias encontradas con las entrevistas, respecto a la aplicabilidad:

De la aplicación de la **solidaridad** como competencia comportamental sobresale el reconocimiento de asegurar el compromiso de los asociados mediante el fomento del cooperativismo. El directivo actúa desde la planeación y el resto del proceso de gestión involucrando las características y necesidades de los asociados, asegurando no solamente la permanencia del asociado en la cooperativa sino la existencia de ella en el mercado.

El directivo de CTA evidencia la **responsabilidad** en su gestión con el sentido de pertenencia de los asociados, la permanencia en el cargo directivo y el mantenerse en el mercado.

Una de las CTA se destaca de las demás en cuanto a la **innovación** como competencia. Además, los directivos evidencian innovaciones sociales relacionadas con la incursión en nuevos mercados, agrupándose con otra CTA reconocida por sus buenas prácticas manufactureras, logrando unir lo mejor de cada una para beneficio de los asociados, su calidad de vida y el reconocimiento de los demás interesados.

De otra parte, la gestión frente a los cambios normativos ha generado la transformación de la figura de la CTA por el riesgo implícito de desaparecer. Al respecto, todos los directivos de los casos mantienen en su gestión el objetivo de maximizar la renta neta por tra-

bajador. En dos de ellas, además de los comportamientos descritos en la entrevista, se dispone de documentos como análisis de encuestas de satisfacción de los asociados que dan cuenta de la maximización no solo económica sino social de los mismos. En las demás, responden sin dejar de lado el cumplimiento del régimen laboral colombiano y mantienen algunos beneficios adicionales.

Respecto a la **comunicación asertiva**, se llega a conocer y reconocer en el otro el sentido de humanidad y la propensión a equivocarse, asumiendo esto como la oportunidad de mejorar. También, hay evidencia del formarse y formar al asociado para enfrentar los cambios del entorno, ser competitivo en el mercado y responder con novedades a los asociados y a los demás interesados. Se reconoce en la comunicación directa el medio más efectivo de comunicación, aunque para los directivos es clave usar todas las posibilidades que aportan los cambios tecnológicos para transmitir información.

Estar enterado y actuar con rapidez frente al entorno cambiante ha permitido la existencia de las CTA estudiadas, al igual que el reconocimiento de los asociados como personas valiosas en sí mismas, lo que afecta positivamente la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, demostrando que, en situaciones de crisis, el aporte económico del asociado asegura la permanencia de la CTA.

La principal herramienta que responde al sentir de los asociados y por ende a prevenir o solucionar problemas es el proyecto educativo socio empresarial solidario (PESEM). Dos de las cuatro cooperativas cuentan con un documento escrito que evidencia su aplicabilidad. Y además parten para su construcción de encuestas donde identifican las necesidades y características de los asociados.

En la tabla No. 6 se relacionan las competencias comportamentales reconocidas en sus directivos y las que requieren desarrollo⁴. El método de desarrollo de competencias es

⁴ Para mayor detalle de como se llegó a esta tabla: Ver el anexo E. Resultado del análisis cualitativo de las entrevistas.

descriptivo explicitando temas, técnicas e instrumentos a ser aplicados en el desarrollo de una educación formativa integral basada en autoaprendizaje, autoevaluación, autogestión y solución de problemas prácticos para que el conocimiento que se produzca sea en contexto, útil y permita el desarrollo formativo de los involucrados como forma de empoderar la organización.

Tabla 6 Enfoque metodológico a partir de análisis de resultados

Competencias por desarrollar	Temas de formación	Técnicas	Instrumentos	Indicadores de evaluación
Gestión del riesgo y cambio; Solución de problemas	Calidad por procesos	Conversatorio Y uso de Tics	Manuales y protocolos	Satisfacción recurso humano
Responsabilidad y Solidaridad	Clima organizacional e identidad	Talleres y uso de Tics	Mapas mentales y conceptuales	Medio ambiente laboral y desempeño
Solución de problemas y Solidaridad	Liderazgo y valores humanos	Terapia de grupo y talleres	Memorias y convivencias	Identidad corporativa

Fuente: Elaboración propia

4.3. Propuesta metodológica para el desarrollo de las competencias definidas en el estudio

El desarrollo puede entenderse como el proceso a través del cual un organismo alcanza un mayor grado de madurez o perfección, en este sentido puede encontrarse gran cantidad de definiciones desde todas las dimensiones del ser humano (biológica, social, cognitiva, psicológica). Para el caso presente, el desarrollo se encuentra inmerso en un contexto social y productivo, que se entiende como la posibilidad de mejorar la ejecución de los indicadores comportamentales de las competencias definidas en el estudio.

Levy-Levoyer (2002) considera que las competencias comportamentales se desarrollan esencialmente a partir del interés del individuo y de las posibilidades que permite la experiencia. Al respecto menciona: "Adquirir competencias puede parecer una actividad extemporánea; de hecho, requiere de una actitud favorable: antes de la nueva experiencia, preparándose para considerarla a la vez como un reto y como una ocasión de desarrollo

propio; después de la experiencia, tomándose un tiempo para reflexionar sobre lo que ha sucedido y extraer conclusiones”(pág.67).

Así mismo, esta autora refiere que las competencias comportamentales no se desarrollan escuchando las lecciones de un maestro sino reflexionando. En congruencia con este planteamiento, Alles (2004) considera que la competencia no se puede desarrollar si la persona no realiza un proceso de análisis de su propia experiencia.

Es fundamental que cualquier propuesta de desarrollo de competencias comportamentales sea armónica con los presupuestos del aprendizaje adulto, de hecho, estas dos autoras presentan como eje del desarrollo de las competencias comportamentales dos características claves del adulto: su experiencia acumulada y su capacidad de reflexión.

Si bien cualquier asociado puede llegar a ser directivo y en Colombia han existido CTA con población desde los 10 años de edad siendo asociada. Para los casos incluidos y la mayoría de las CTA, se trata de adultos, por ello esta propuesta.

De otra parte, Caliva (2009) menciona que para lograr el desarrollo de cualquier habilidad en el adulto se hace necesario atender a seis principios de la educación para adultos:

1. La necesidad de conocer al adulto: En la medida en que se conozcan las características centrales de los adultos y del contexto en que ellos se desenvuelven se podrán determinar las necesidades reales del aprendizaje.
2. El auto concepto: El concepto que los adultos tienen de sus propias capacidades y necesidades les lleva a auto dirigirse.
3. La experiencia previa. Los adultos han acumulado experiencias previas que en sí mismas son recursos de aprendizaje pues son un filtro de nuevas experiencias.
4. La disposición para aprender: Los adultos están dispuestos a aprender para asumir de mejor forma sus papeles en la sociedad
5. La inclinación al aprendizaje basado en la solución de problemas: Los adultos buscan aprendizajes tangibles que les permitan superar dificultades de su vida cotidiana

6. La motivación para aprender como una forma de progresar en la vida: El adulto aspira a que todo ejercicio de aprendizaje sea una mejora en cualquiera de los ámbitos de su vida: afectivo, laboral, social, económico.

Según Brookfield (1995) las principales áreas de elaboración teórica en relación al aprendizaje de personas adultas son: 1. El aprendizaje experiencial. 2. El aprendizaje auto-dirigido. 3. El aprender a aprender. 4. La Reflexión crítica y 5. El aprendizaje de teorización sobre la práctica.

4.3.1. El aprendizaje experiencial

Se expresa en el énfasis en la experiencia como un rasgo definitorio del aprendizaje adulto, citando a Lindeman: "...la experiencia vivida en el aprendiz adulto es su libro de texto" y, por tanto, la educación de adultos debe ser "...un proceso continuo de evaluar las experiencias".

Por esta razón, casi todos los libros sobre la práctica de la educación de adultos afirman la importancia de métodos experienciales como juegos, simulaciones, estudios de caso, psicodramas y pasantías. Muchas universidades certifican el aprendizaje experiencial de los adultos, entonces, es necesario insistir en que es precisamente la acumulación gradual de la experiencia, en los diferentes contextos de la vida, la que sustenta la diferencia principal entre aprender en la madurez y aprender en las fases más tempranas de la vida.

4.3.2. El aprendizaje auto-dirigido o autoaprendizaje

El adulto es un ser autónomo que se encuentra interactuando en diferentes ámbitos y por tanto es pertinente dar la posibilidad de que "auto-dirija" su propio aprendizaje". Para ello es conveniente que: fije sus propias metas de aprendizaje, localice los recursos apropiados, decida qué aprender, de qué manera y en qué forma evaluar su progreso.

En contra de la consideración de que el comportamiento humano está predeterminado por el ambiente o por el subconsciente, la psicología humanística propuso una tercera vía la cual supone el control por parte de la persona del propio destino. Para la psicología hu-

manística la gente es fundamentalmente buena, libre para actuar, escoger y ser responsable del desarrollo de sus propias potencialidades plenas.

Knowles (1972) desarrolló la idea de que la andragogía es la pedagogía específica de la educación de personas adultas, en este cuadro se muestra su visión sobre las diferencias entre estas:

Cuadro 7 Comparación de supuestos en torno a pedagogía y andragogía

SUPUESTOS EN TORNO A	PEDAGOGÍA	ANDRAGOGÍA
El aprendiz	Personalidad dependiente	Auto dirigido
Experiencia del aprendiz	Para ser desarrollada	Recurso rico para aprendizaje propio y de otros
Prontitud para aprender	Uniforme por edad y el currículo	Se desarrolla de tareas cotidianas y problemas
Orientación al aprendizaje	Centrado en el sujeto	Centrado en la tarea o en el problema
Motivación	Por recompensas y castigos externos	Por incentivos internos
ELEMENTOS PROCESA LES	PEDAGOGÍA	ANDRAGOGÍA
Clima	Tenso, formal, autoritario, competitivo	Relajado, confiado, informal, respeto mutuo, cooperativo
Planificación	Por el maestro(a)	Por los aprendices y el facilitador
Diagnóstico de necesidades	Por la maestro (a)	Por acuerdo mutuo
Establecimiento de objetivos	Por el maestro (a)	Por negociación mutua
Diseño de plan de aprendizaje	Programa del curso, planes del maestro (a)	Contratos, proyectos
Actividades de aprendizaje	Dictadas por el maestro	Proyectos de búsqueda, estudios independientes, experiencias propias
Evaluación	Por el maestro, calificados	Por el aprendiz, facilitador, expertos, referidos a criterios

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Aprender a aprender

El enfoque de aprender a aprender habla más de los estudios definidos claramente como desarrollo de habilidades o de adquisición de conocimientos, y mucho menos frecuente-

mente se refieren a estudios que examinan el aprendizaje emocional. Más que una teoría sobre la educación de personas adultas, es un propósito de los procesos educativos, ya que se considera como un elemento central ante los cambios en el mundo del trabajo, este aprender a aprender sería la base para garantizar la flexibilidad laboral.

La Comisión Europea define en el Marco de Referencia Europea (2007) la competencia para “aprender a aprender” como:

“La habilidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él, para organizar su propio aprendizaje y gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea individualmente o en grupos. Esta competencia conlleva ser consciente del propio proceso de aprendizaje y de las necesidades de aprendizaje de cada estudiante, determinar las oportunidades disponibles y ser capaz de superar los obstáculos con el fin de culminar el aprendizaje con éxito. Dicha competencia significa adquirir, procesar y asimilar nuevos conocimientos y capacidades, así como buscar orientaciones y hacer uso de ellas. El hecho de “aprender a aprender” hace que los alumnos y alumnas se apoyen en experiencias vitales y de aprendizaje anteriores con el fin de utilizar y aplicar los nuevos conocimientos y capacidades en muy diversos contextos, como los de la vida privada y profesional y la educación y formación. La motivación y la confianza son cruciales para la adquisición de esta competencia” (pág.8)

4.3.4. La reflexión crítica

Para Brookfield (1995) la reflexión crítica se enfoca en tres procesos interrelacionados: (1) el proceso por el cual los adultos cuestionan y reemplazan o re conceptualizan una asunción que hasta ahora ha sido aceptada acríticamente que representa la visión del sentido común; (2) el proceso a través del cual los adultos asumen perspectivas alternativas rompiendo con las ideas, las acciones, las formas de razonar y las ideologías predominantes y (3) el proceso por el cual los adultos reconocen los aspectos hegemónicos de los valores culturales dominantes y entienden cómo la descripción natural, evidente del mundo manifiesta el poder y el interés de unas minorías.

Brookfield (1995) ubica como el trabajo más importante en esta área el de Mezirow (1991) el cual se enfocó en la idea de la transformación de perspectivas, que él entendió como el proceso de aprendizaje por el cual los adultos llegan a reconocer y reestructurar sus papeles de dependencia inducida y sus relaciones culturales. Freire es un autor paradigmático de esta corriente, su pensamiento se fundamenta en cuatro raíces intelectuales diferentes, a saber: humanismo católico, marxismo, filosofía alemana y la teoría del desarrollo. Freire las combinó de una manera original para construir su pedagogía.

De la reflexión crítica se derivan varios aspectos cruciales para la educación de adultos:

1. La educación de personas adultas es caracterizada por la participación voluntaria. Son los propios aprendices quienes definen sus necesidades, sus etapas de aprendizaje, así como sus propios procesos de aprendizaje.
2. La educación impartida a un adulto debe partir del respeto mutuo. El facilitador debe respetar al aprendiz su historia y su forma de entender el mundo.
3. Debe existir un espíritu de colaboración profunda entre el aprendiz y el facilitador.
4. El aprendizaje del adulto parte de la reflexión de la experiencia.

Es pertinente que todo esfuerzo orientado al desarrollo de competencias comportamentales se fundamente en los presupuestos y metodologías propios de la educación de adultos. A continuación se describe la manera como los marcos conceptual y metodológico orientan la metodología propuesta, objeto de este estudio:

Contexto: Para el desarrollo de las competencias descritas en este estudio es necesario generar espacios en los que las particularidades tanto de las CTA como del rol de directivos de la población objetivo se puedan evidenciar. Para ello es conveniente que los facilitadores conozcan muy bien el sector, la gestión, las problemáticas de estas entidades y las vicisitudes propias que enfrentan los directivos en su labor.

Para lograr estos objetivos se propone que quienes desarrollen las competencias comportamentales con los directivos hayan hecho parte de éste universo en las CTA. Dado que no es fácil encontrar pares en las propias entidades se hace necesario que organismos

que agremien entidades cooperativas lideren este tipo de programas convocando a líderes de diferentes instituciones.

Estructuración de los contenidos y experiencias para el desarrollo de competencias comportamentales: El adulto aprende debido a que quiere aprender para transformar su situación personal y social. Esto significa que para el directivo de la CTA será el uso social de lo que aprenda lo que daría valor a lo aprendido. Por tanto, los contenidos y experiencias del programa deben reconocer la practicidad y aplicabilidad de lo que se espera que se aprenda a partir de problemas prácticos que tengan que ver con la gestión de los directivos.

Para estructurar los contenidos del programa de desarrollo de las competencias propuestas, la entidad que lidera deberá hacer un proceso previo de profundización sobre los diferentes incidentes críticos de las competencias descritas en este estudio. Estos incidentes deben hacer énfasis en los referenciales: ¿qué problemas ocurren?, ¿cuándo?, ¿bajo qué condiciones?

A partir de la información se estructurará un plan de aprendizaje en el que las dimensiones del saber, el hacer y el conocer de cada una de las competencias comportamentales estén claramente descritas.

Aprendizaje auto dirigido: El programa deberá ser flexible en su logística y en su contenido, dando oportunidad al directivo para que él decida la orientación de su propio proceso de desarrollo. Para ello se propone:

Realizar unos ejercicios de autoevaluación frente a cada una de las competencias apoyados en estrategias como estudios de casos que permitan evidenciar las propias debilidades a través de la reflexión.

Dar la oportunidad a que el directivo defina su ruta de desarrollo a partir del plan de aprendizaje propuesto.

Experiencia previa: El directivo, como adulto que es tiene como referencia permanente de todas sus acciones en su contexto y su experiencia. Por tanto, es necesario confrontar

la teoría y la práctica para que el directivo no solamente pueda reconocer la aplicabilidad de lo que aprende sino reconocer la manera en que su experiencia favorece o dificulta el desarrollo de las competencias. Para ello se proponen dos estrategias de aprendizaje complementarias:

El aprendizaje colaborativo Bernaza (2001) es un proceso de construcción social en el que cada profesional aprende más de lo que aprendería por sí mismo, debido a la interacción con otros miembros de su comunidad profesional o de su grupo de estudio. Desde esta perspectiva, el resultado del trabajo hecho en un grupo colaborativo tiene un valor superior al que tendría la suma de los trabajos individuales de cada miembro de dicho grupo. Esta estrategia consiste en:

Fase Individual: desarrollo de un trabajo personal de lectura y autorreflexión previo alrededor de un problema que tenga relación con los incidentes críticos de la competencia que se esté trabajando, contextualizado en su experiencia como directivo de una CTA.

Fase grupal: el facilitador propone una guía de trabajo en grupo que promueve una discusión sobre el ser, el hacer y el conocer asociado a la competencia con la que se esté trabajando. En este trabajo se promueve la puesta en común de experiencias previas y se problematizan las mismas, analizándolas conjuntamente desde diferentes perspectivas.

Fase de puesta en común: El facilitador promueve la consolidación de conclusiones y acciones a desarrollar en el día a día para vivenciar la competencia en el contexto cooperativo de cada uno de los líderes.

El aprendizaje colaborativo aportaría positivamente al programa de desarrollo de competencias propuesto en los siguientes aspectos:

Calidad en los contenidos del aprendizaje: al ser muy contextualizados y fundamentados en las problemáticas de las CTA

Aumento del interés del directivo pues los procesos de controversia y concurrencia que se tienen en las discusiones de equipo promueven la curiosidad, la búsqueda activa de información y una mayor posibilidad de asimilación.

Mejora en el procesamiento cognitivo: a partir del uso del pensamiento crítico: las discusiones de equipo llevan a la reflexión y a la repetición oral de la información, lo que favorece la comprensión y la recordación.

Cohesión grupal: Permite consolidar las relaciones entre los miembros y se fortalece la posibilidad de compartir y aprender de otros.

El mentoring (Fundación Horizonte XXI, 2013) es un proceso en el cual una persona de relevante experiencia y/o conocimiento (mentor) comparte con otra persona (mentee) de forma generosa y desinteresada, en una relación de confianza, con el propósito de facilitar su desarrollo personal y profesional, proporcionándole el soporte y la ayuda necesaria para alcanzar sus objetivos.

Una vez se hayan acotado las sesiones de trabajo individual y grupal de todas las competencias, los directivos identificarán sus fortalezas y debilidades y en virtud de ellas asumirán el rol de mentor (directivos que destacan en algunas de estas competencias) o mentee (directivo que quiere aprender de otro directivo para fortalecer su desarrollo personal y su gestión).

El mentor se compromete por un período de tiempo a: ofrecer su experiencia, transmitir sus conocimientos, fomentar la motivación del mentee para ayudar al directivo aprendiz a fortalecer la(s) competencia(s).

Podría también utilizarse el coaching pero este requiere mayor formalidad y tiene la dificultad que el coach no requiere experiencia específica en el contexto de quien se forma porque su interés es el desarrollo de habilidades, mientras el mentor debe conocer muy bien el contexto de quien se forma y atender no solo a las habilidades sino también a otras dimensiones de la competencia: el conocimiento y la parte personal o actitudinal.

Al finalizar el proceso de mentoring se realizaría un ejercicio de autoevaluación individual y colaborativo que permitiría no solo identificar avances y oportunidades de mejora que subsistan, sino también nuevos objetivos de aprendizaje alrededor de las competencias que se estén desarrollando.

Esta propuesta metodológica para el desarrollo de las competencias objeto de estudio es afín al proceso natural de desarrollo de competencias que propone Alles ((2001) y que se ilustra a continuación:

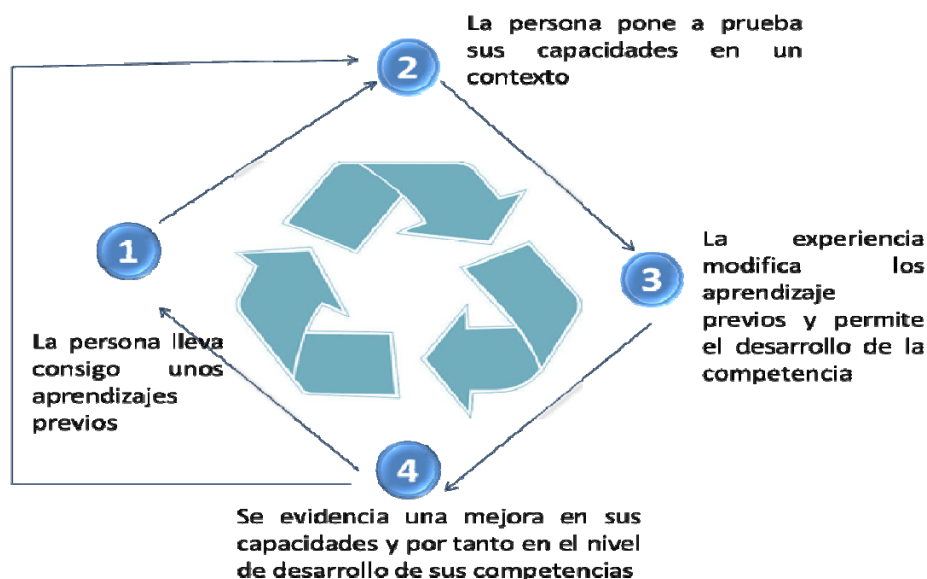


Ilustración 2. Propuesta metodológica para el desarrollo de las competencias

Tomado de: Alles (2001) Desarrollo del Talento Humano, (p. 90).

1. Los aprendizajes previos que los directivos tienen alrededor de las competencias se identifican y complementan mediante la estrategia de aprendizaje colaborativo.
2. El directivo pone a prueba los aprendizajes en el contexto con la orientación de su mentor.
3. La práctica integra las dimensiones del ser, el hacer y el conocer en la gestión del directivo.

4. Se identifican mejoras a partir de los ejercicios de autoevaluación. La propuesta metodológica presentada requiere de ejercicios de aplicación para que se estructure el plan de aprendizaje y se complementen los aspectos procedimentales y pedagógicos.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

La investigación identifica y reconoce la aplicabilidad de competencias comportamentales asociadas a una gestión propositiva basada en principios del cooperativismo.

Las cooperativas de trabajo asociado requieren de líderes educados, con valores y principios que les permitan ser solidarias y competitivas.

En las CTA objeto de estudio se evidencia una relación directa entre el desarrollo de competencias comportamentales de los directivos y los valores y principios cooperativos.

La innovación es una necesidad que el sector cooperativo y la economía solidaria no puede ignorar en su actividad productiva. El directivo a cargo de una cooperativa de trabajo asociado no difiere en gran medida de otro, salvo porque su nivel de empatía y responsabilidad social le ha permitido desarrollar su inteligencia social, emocional y moral, en términos de reconocer y valorar la otredad. Por lo general, los líderes de las empresas capitalistas en alto nivel de competitividad han desarrollado de manera sobresaliente su inteligencia instrumental, social estratégica y pragmática basada en relaciones de competitividad e individualismo que se desarrolla por medios de planes de publicidad y el uso de la comunicación como estrategia de poder.

La imaginación y la creatividad son competencias que, sumadas a valores como la solidaridad, permiten a las cooperativas y las empresas del sector solidario ser altamente competitivas al fidelizar al cliente interno, es decir, conseguir que los trabajadores no se sientan empleados, sino dueños de su empresa.

La solidaridad crece con la sumatoria de fuerzas en un sistema basado en la confianza, en el respeto, en la ayuda mutua, en el cual los excedentes o pérdidas se comparten y están al servicio del crecimiento individual y colectivo.

Una vez realizada la investigación, obtenida la información del trabajo de campo, sistematizada y transformada en resultados como experiencia epistemológica en el enfoque de investigación cualitativa. Vale la pena verificar hasta donde se ha cumplido con un camino basado en interrogantes y objetivos:

1.) ¿Cuál es la relación entre la doctrina cooperativa, la gestión de estas entidades en su modalidad de trabajo asociado y las competencias de sus directivos?

Dicha relación permitió identificar premisas asociadas a la gestión que guardan similitud con propuestas de modelos cooperativos latinoamericanos pues responden a los principios y valores de la doctrina, aplicados en la gestión como elemento diferenciador por el tipo de organización misionera. En detalle, las premisas se encuentran en la tabla 2.

2.) ¿Cuáles son las competencias comportamentales de los directivos de CTA exitosas que se identifican a partir de la relación del proceso de gestión con los principios y valores cooperativos?

Las competencias comportamentales definidas para los directivos de las CTA exitosas son: solidaridad, responsabilidad, innovación, gestión del riesgo y cambio, comunicación asertiva y solución de problemas.

3.) ¿Cuál es su aplicación en directivos de CTA exitosas?

El propósito principal de las entrevistas aunque fue reconocer el grado de desarrollo de las competencias, no solamente permitió identificar que en las CTA se han desarrollado dichas competencias sino que va más allá y lleva a conocer un panorama general ampliado de la visión del directivo frente a su cooperativa y los cambios recientes del entorno.

El mantenerse como CTA y no convertirse en SAS es un ejemplo de toma de decisiones desde información y formación amplia y suficiente.

Es común en todas las cooperativas que:

- ✓ El Proyecto Educativo Social y Empresarial (PESEM) es la herramienta en la que los directivos evidencian la solidaridad como competencia (capacidad de ser sensible en relación con las necesidades propias y de otros, actuando con reciprocidad en un marco de principios cooperativos frente a diversas situaciones que puedan afectar a cualquier asociado de la cooperativa buscando resultados en beneficio común).
- ✓ La innovación está orientada a una forma diferente de hacer las cosas, se concibe como el valor de aprender de la experiencia que se suma a un talento joven en formación. Y la gestión del riesgo y cambio responde a desafíos del mercado y es un mecanismo de innovación que obliga rápidamente a desaprender y aprender.
- ✓ La formación y la información son los pilares para la solución de problemas, así al momento de participar todo asociado aporta significativamente a la toma de decisiones porque cuenta con el conocimiento. En la mayoría de los casos la participación de los asociados responde a un modelo de representatividad con voceros o delegatorios.
- ✓ La comunicación se caracteriza por ser de doble vía, ya que, en las asambleas y encuestas de PESEM se recibe información de los asociados que se refleja en el mismo programa PESEM en beneficios sociales y económicos resultado de la gestión compartida. Así, conocer las expectativas del otro es para la CTA la mejor forma de suplir sus necesidades en forma asertiva.

Complementariamente, analizando los resultados de la aplicabilidad de competencias, se reconoce en los directivos la capacidad de aprender a aprender, a comunicarse de manera asertiva, a construir conocimiento útil que se aplique para solucionar problemas, desarrollar la práctica comportamental de liderar proceso de autoaprendizaje y formación continua. El directivo de una CTA exitosa es un administrador con carisma que ha desarrollado y practica la actividad de compartir el conocimiento y la experiencia. Es quien tiene la

habilidad de liderar desde la construcción de un proceso de socialización de la información y el conocimiento aplicado para incrementar la productividad y el clima organizacional, para permitir que sus asociados experimenten de manera fácil y propositiva la experiencia acumulada de los directivos que se han asumido como ejemplo.

4.) ¿Cuál metodología se puede proponer para el desarrollo de competencias comportamentales de los directivos de cooperativas de trabajo asociado desde la gestión basada en la doctrina cooperativa?

La metodología de aprender, reflexionar, observar y autoevaluar para mejorar, tanto en condiciones finitas o discretas como en la visión de la organización a mediano y largo plazo. No debe olvidarse que la base y razón de ser de una CTA son sus asociados que no son simplemente empleados sino copropietarios de la empresa.

Fue objetivo general, proponer una metodología para el desarrollo de competencias comportamentales de los directivos de cooperativas de trabajo asociado desde la gestión basada en la doctrina cooperativa.

Efectivamente es una metodología basada en la pedagogía social aplicada a la autoformación y el desarrollo de habilidades cognoscitivas y comunicativas por parte de los miembros de las CTA.

Metodológicamente sí es posible para los directivos y asociados de una CTA aprender a aprender, prepararse para ser líderes, empoderarse de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y transformarlas para su productividad y competitividad en tecnologías de la investigación y el conocimiento, en campos como la producción técnica, el aseguramiento de la calidad, el buen gobierno corporativo, el control de residuos, el ahorro de energía, la protección del medio ambiente y la apertura de nuevos mercados o el planteamiento de análisis de prospectiva para anticipar riesgos, prevenir defectos, corregir errores, solucionar problemas y aprender de ellos de manera que se desarrollen manuales y protocolos que faciliten las prácticas productivas y una autoevaluación para el mejoramiento continuo.

Las CTA tienen como limitación que la educación sobre cooperativismo y el planteamiento de una economía solidaria está por fuera del currículo de educación básica secundaria y en la Universidad, quienes se forman como Administradores de Empresas, por lo general lo hacen dentro de las lógicas del corporativismo privado.

El problema objeto de estudio acerca de una metodología para formar competencias en los gerentes de las CTA no se cierra con éste trabajo, por el contrario éste es apenas una introducción a una problemática que bien pudiera significar desde una mirada inter y multidisciplinariamente una salida a la crisis de empleo, del daño ecológico bajo un modelo de desarrollo basado en la producción lineal incesante y el consumo sin control, y de la volatilidad económica que plantea la crisis del empleo y el viejo modelo liberal de la competencia desleal, el desarrollo de los medios de producción que se hace bajo el deterioro tanto del medio ambiente como de la sociedad humana, que en el sistema de economía de mercado individualista, pese al avance industrial, gran parte de quienes están en edad productiva son subempleados, desempleados o simplemente sobreviven en la informalidad.

En definitiva las CTA que mejoran continuamente su talento humano se fundamentan en un proceso de autoaprendizaje, de reflexión y de trabajo en equipo. Todo lo desarrollado y expuesto puede sintetizarse así:

La enseñanza y el aprendizaje en una CTA es un reto, un medio de optimización y se basa en la solidaridad, en la comunicación, en el intercambio colaborativo. No existen verdades absolutas, ni aprendizajes que no puedan renovarse, tampoco ejemplos, modelos y mentores que no deban y puedan ser superados.

Desde la perspectiva ética y del impacto social los líderes de las CTA están formados holísticamente por las dimensiones de ser, hacer y tener, dimensiones que se integran y se optimizan a partir del conocer y aprender a capitalizar la propia experiencia y la ajena. Finalmente quien está aprendiendo, innovando, creando e imaginando, solamente lo puede hacer si es autocrítico, si utiliza la autoevaluación como un mecanismo de aprendizaje

continuo y de búsqueda permanente de soluciones a los problemas que se plantean diariamente, de origen interno y externo, a las CTA.

5.2. Recomendaciones

La lista de chequeo para conocer la aplicabilidad de las competencias de los directivos de CTA en Bogotá y Itagüí y la metodología que se propone para el desarrollo de las mismas, podrían ser empleadas en cualquier tipo de organización que identifique y requiera desarrollar competencias similares a las que hacen parte del presente estudio.

En otro proceso de investigación se podrían contrastar los resultados obtenidos de los directivos con los demás asociados u otras partes interesadas que sirvan para confrontar el resultado inicial.

Si bien, identificar y evidenciar la aplicabilidad de las competencias es una labor que alimenta el proceso continuo que requiere de un desarrollo permanente de las mismas. Una vez se identifican y evalúan, es necesario implementar el proceso que comúnmente se conoce como cerrar la brecha; en este caso, es el que se relaciona con el desarrollo de ellas.

Dado que este es un trabajo con fines académicos, es pertinente desarrollar en el tema de recomendaciones algunos posibles campos y temas de investigación que el trabajo realizado suscita en su autora, y que podrían ser parte de un eje de desarrollo de estudios o línea de investigación en torno al desarrollo del cooperativismo y la economía solidaria basada en la investigación aplicada que integra tanto las ciencias económicas como la administración de empresas y las prácticas culturales asociadas a la formación empresarial, lo que estaría en el campo amplio de la Antropología económica y social, pero que demanda realmente el concurso de otras ciencias y saberes técnicos.

La recomendación principal de este trabajo es que es necesario producir conocimiento útil, orientado para que las investigaciones sigan un desarrollo pragmático y permita que el conocimiento sea aplicado en la solución de problemas y el mejoramiento de las empresas y la sociedad.

La investigación realizada fue de orden descriptivo cualitativo. Un posible campo de desarrollo para la investigación de este tema, sería **la investigación comparativa y de enfoque cuantitativo** para establecer una correlación entre un estado de resultados entre una CTA y otro tipo de organización. Para realizarlo, se deberían tener en cuenta elementos de comparación, como ser parte del mismo mercado, ser competencia la una de la otra y tener una composición social y cultural de sus trabajadores homologable, todo con el fin de establecer si existen o no características parametrizables y distinguibles, que a modo de competencias en sus respectivos gerentes permita observar y registrar la relación entre competencias y desempeño, tanto de una CTA como de una empresa tradicional.

La **educación cooperativa básica** es un campo que permitiría indagar por la pertinencia o no de formar administradores y líderes empresariales con un sentido cooperativista, en un entorno basado en la competitividad individual y la concentración de la riqueza, dado que lo que estaría en el fondo del debate son dos modelos de desarrollo opuestos, uno basado en el bienestar social y otro fundamentado en el interés privado, lo que introduce también la problemática de la exploración vocacional y la orientación profesional, dado que los administradores y economistas que se forman en las universidades colombianas salen con una mentalidad individualista y una visión exclusivamente capitalista y competitiva de la manera de crear empresa y dirigir y administrar las organizaciones y los negocios, al punto que por encima de cualquier valor o principio se impone la lógica del costo/beneficio y de la rentabilidad, cuando podría plantearse que ambos modelos son relevantes y ser estudiados no en términos de oposición sino de complementariedad.

Medios de comunicación y pedagogía social. En la era de la globalización del conocimiento y del desarrollo tecnológico de las comunicaciones, el empoderamiento por parte del sector solidario de las Tics y de los mecanismos a su alcance para formar en la sociedad, al margen del desarrollo económico una cultura de la economía solidaria y el cooperativismo, es una oportunidad sin precedentes en ninguna otra época histórica, por lo tanto en la coyuntura de la crisis del capitalismo la economía solidaria y formas de asociación productiva como las CTA y similares, se convierten en fuertes alternativas de producción y participación social en la creación de riqueza y su distribución en forma democrática gene-

rando desarrollo y bienestar sin que el ciudadano deba esperar que sea el Estado quien le solucione los problemas, por lo tanto la educación no escolarizada que permite el desarrollo de la comunicación social corporativa es un campo de investigación y desarrollo en torno a las CTA y la economía solidaria como alternativas a la globalización impuesta por las lógicas del neoliberalismo y el capitalismo salvaje, que han pauperizado el empleo.

Uso y desarrollos de las TIC para la economía solidaria. Las redes sociales y fenómenos de marketing como el *e-commerce*, permiten que las CTA desarrollen desde la investigación aplicada estrategias de mercadeo y publicidad, el uso de la Internet y sus medios asociados son cada vez más masivos y baratos, también más accesibles para llegar a la decisión de compra del consumidor final. Por lo tanto este es un panorama de aplicaciones que las cooperativas y las organizaciones del sector solidario deben desarrollar para ser competitivas.

Epistemologías de control para la administración de empresas cooperativas y el auge del sector solidario. La investigación evaluativa, la reflexión crítica y metacrítica, la capacidad de autoevaluación son campos de desarrollo e investigación aplicada para fortalecer la formación de directivos del sector solidario y fortalecer los manuales y protocolos administrativos del sector, que involucra las CTA en diferentes sectores de la economía, siendo tres de los más importantes: el agroindustrial, el industrial y el de servicios. Uno de los recursos tecnológicos a disposición de empresarios del sector solidario son los potentes sistemas de georreferenciación de acceso libre como Google Earth que permite territorializar el espacio, administrar cadenas productivas, sistemas de proveedores y manejo de las transacciones y la atención al cliente, todo esto es un campo en pleno desarrollo auspiciado por el avance indetenible de la tecnología digital masiva como el acceso al celular. Lo anterior conlleva a estudiar y promover competencias técnicas para el uso de Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Por lo anterior, la **formación de líderes con el apoyo de los medios de comunicación** como: Internet, bases de datos, repositorios, canales de difusión de documentales y seminarios tipo YouTube, plataformas de videoconferencia y comunicación en tiempo real en versiones libres (gratuitas o cada vez más accesibles), pueden ser una forma efectiva de formar directivos del sector solidario en entornos digitales y tecnológicos bajo parámetros no escolarizados ni bajo la presión de horarios, costos de matrícula, exámenes y

aprobación de créditos académicos. Aprender en el sector solidario no implica necesariamente una educación basada en la enseñanza sino puede darse también mediante una formación que se fundamenta en el autoaprendizaje y la gestión autónoma del conocimiento útil.

El papel del Estado en el desarrollo del sector solidario y las CTA. Las entidades territoriales de orden local, municipal, distrital, departamental, regional y nacional podrían contar con un aliado social en la eventual llegada de una etapa de posconflicto interno, y en el desarrollo del sector solidario en plena vigencia de los TLC y demás acuerdos internacionales. Las CTA o sus equivalentes serían una oportunidad para la producción y competitividad en el comercio exterior.

El sector solidario sería un aliado del desarrollo competitivo internacional del país, en la medida que bajo estímulos como el fondo Emprender del SENA y controles para evitar la corrupción, se podría tener la respuesta de generación de empleabilidad y empresarismo que la sociedad colombiana requiere puesto que tiene un desempleo estructural y unos niveles muy altos de subempleo e informalidad. Uno de los campos de investigación por desarrollar y fortalecer es el de evaluar las políticas públicas y hacer una crítica al ordenamiento constitucional y legal para determinar cuándo, dónde, por qué y para qué se crean leyes que son diques de contención al desarrollo de la economía solidaria como alternativa de desarrollo económico y social en plena era de la globalización del mercado mundial.

Otro punto importante en la agenda temática es evaluar de manera objetiva el papel que cumple **la Superintendencia de la Economía Solidaria** en el país, de tal forma que más allá de vigilar **fomento iniciativas** para que quienes se forman como administradores, economistas, ingenieros industriales, contadores públicos y demás profesionales se vinculen **al desarrollo empresarial del país, a través de organizaciones que hacen parte de este sector.**

El papel de la psicología organizacional en la formación de líderes con sentido solidario y promotores del cooperativismo. Las neurociencias y en particular las teorías de

las inteligencias múltiples y los avances en temas como la plasticidad cerebral, muestran que la mente humana aprende más en condiciones libres y de no coacción que cuando la obligan a aprender, o la ponen bajo condiciones supervisadas de enseñanza aprendizaje. Lo más importante que aprenden los individuos a lo largo de sus vidas lo hacen de manera natural, sin la intención de estudiar pensando en la calificación y los exámenes.

Por eso este campo de las inteligencias múltiples que está desarrollándose por las neurociencias y la psicología en general, es un tema de investigación en perspectiva de la psicología organizacional o también llamada industrial, con fines a generar cuáles serían esos perfiles, competencias, valores y principios actitudinales y comportamentales que deben ser auspiciados desde el hogar, en las instituciones educativas, culturales y sociales, y por los medios de comunicación para formar líderes con sentido social, responsabilidad y compromiso tanto con la sociedad como con el medio ambiente, para que su motivación no sea exclusivamente el afán de lucro.

La necesidad de una visión humanística que incluya los derechos humanos en la economía y la actividad productiva de las organizaciones. La investigación en torno a cómo develar los mitos asociados al sector solidario, requiere profundizar el tema y es un reto que deben asumir los economistas y administradores del siglo XXI, ante la crisis energética, humanitaria y medio ambiental para responder si es viable o indispensable aplicar otro modelo de desarrollo. Por lo tanto, la investigación macroeconómica y microeconómica, junto al estudio de los tipos de empresa y los modelos de administración se convierten en un contexto inter y multidisciplinario que promueven la investigación holística, en relación con los temas que aglutinan el desarrollo a escala humana y la economía de bienestar.

El problema de la pobreza, de la exclusión, del marginamiento que ha tenido a Colombia en una guerra fratricida en los últimos setenta años debe sopesarse a una escala planetaria, que muestra que el problema es mucho mayor, casi 8.000 millones de personas en el mundo y más de la mitad están por debajo de la satisfacción de necesidades básicas insatisfechas, y con ninguna posibilidad de movilidad social. Esta es una bomba social y demográfica, mucho más apocalíptica que la amenaza nuclear y puede ser el fin del orden, del bienestar, del desarrollo, y que hasta ahora se había concebido por los teóricos

del capitalismo y los defensores a ultranza de la economía de mercado y su globalización como modelo universal de desarrollo desigual.

El desarrollo de una pedagogía social empresarial para la formación de directivos en el campo de la economía solidaria y las CTA. Se trata de un plan de investigación que debe tener entre algunos de sus temas los siguientes: El papel de las instituciones de educación superior en la formación de directivos y emprendedores; mitigar las diferencias entre la universidad pública y la universidad privada en materia de desarrollo empresarial de sus egresados, buen gobierno cooperativo, calidad total, bajos costos de producción, el papel del Gerente y sus acciones dialógicas para favorecer consensos y trabajo en equipo, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social empresarial. Todo lo anterior, para crear y ofrecer empleos estables, salarios integrales, remuneración para el desarrollo del trabajador y el bienestar de sus familias haciendo de las CTA una alternativa organizacional viable en Colombia. Además de mantener entre sus miembros y principalmente quienes ejercen cargos directivos, el desarrollo de investigación, autoaprendizaje, capitalización de experiencias compartidas y gestión del conocimiento útil con fines estratégicos.

6. Bibliografía

- [1] ACKOFF, K. (Eds.) (2005): EL arte de resolver problemas, Limusa, S.A. grupo noriega editores, México, D.F.
- [2] Alianza Cooperativa Internacional (1992) Valores Cooperativos para un mundo en cambio. Informe para el XXX Congreso de la ACI Tokio.
- [3] Alianza Cooperativa Internacional. (2001). Principios y Valores Cooperativos. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- [4] Alles, M. (2001) “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”. Editorial Granica
- [5] Álvarez, R.J.F., et al. (2010) Buenas Prácticas en Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia: Una revisión de casos. Dansocial – Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá D.C.
- [6] Arias, F.G. Perfil del Profesor de Metodología de Investigación en educación superior. (Trabajo de grado, Maestría en Educación) Universidad Central de Venezuela. Recuperado de: http://fidiasarias.com/images/perfil_del_profesor.pdf
- [7] Banco Central de Venezuela (2004) Gestión por competencias: La experiencia del banco central de Venezuela. Recuperado de: <http://www.cemla.org/old/pdf/rh-venezuela.pdf>
- [8] Bernaza, G. (2001) El Aprendizaje Colaborativo. Una Vía para la Educación de Postgrado. Conferencia ofrecida por el Profesor de Tecnología del Conocimiento (Universidad de Lancaster) R. Lewis, organizada por la UOC y coordinada por Montse Guitert, el 9 de

julio de 2001, en el marco de las jornadas de la red FREREF NTIC (Fondation des Régions Européennes pour la Recherche en Education et en Formation) sobre "Trabajo cooperativo y NTIC en ambientes abiertos de formación. Estudio de los casos de tres regiones de la FREREF". Para más información: mguitert@uoc.edu. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1123Bernaza.pdf>

[9] Blanco, P. A. (2007). Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencia. España: ESIC.

[10] Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.

[11] Bonilla, F. (2012). El modelo cooperativo costarricense: Un enfoque organizacional aplicado a la experiencia costarricense. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Estatal a Distancia. Instituto Benemérito de la Educación y la Cultura. San José.CR.

[12] Brookfield, S. (1995) *Adult Learning: An Overview* En A. Tuinjmán (ed.) *International Encyclopedia of Education*. Oxford: Pergamon Press.

[13] Butteriss, M (2000) *Reinventando recursos humanos cambiando los roles para crear*. Editorial: Gestión 2000 Apéndice A. Competencias de Recursos Humanos. Capítulo 3.

[14] Caliva, J. (2009). *Manual de Capacitación para Facilitadores*. Costa Rica: IICA- Centro de Liderazgo en Agricultura.

[15] Camilletti, A. (2005). *Cooperativas de Trabajo en el Cono Sur. Matrices de Surgimiento y Modelos de Gestión*. Unircoop. Vol 3, No. 1.p.p 32-56.

[16] Cárdenas, E. R. D. (2010). *Curso Online: Economía Solidaria*. Colombia. Recuperado de: <http://www.emagister.com/curso-economia-solidaria-colombia/tipos-clases-cooperativas>.

[17] Cariola, M y Quiroz, A (1997): Competencias generales, competencias laborales y currículo, en Competitividad, redes productivas y competencias laborales; ¿homogeneidad o segmentación? Novick, M y Gallart, M (compiladoras). OIT/Cinterfor. Montevideo.

[18] Castillo, D. & Rodríguez. (2007). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una aproximación descriptiva. Pontificia Universidad Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios. Bogotá. Mimeo.

[19] Climent, B.J.B. (2012) El significado de los valores en las competencias individuales y colectivas. Revista Mexicana de Agro negocios, vol. XVI, núm. 31, julio-diciembre, 2012, p. 31-41 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.

[20] Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales Chile Valora (2010). Mirada Comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales. Documento de Trabajo No.3. Noviembre 2010. Recuperado de: <http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/pdf/glosario/poblacion-economicamente-activa.pdf>

[21] Comisión Nacional Europea (2007) Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente. Un Marco de Referencia Europeo Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/documento_de_trabajo_chilevalora_n__3_130111.pdf

[22] Dávila, L. de G, Ricardo. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa innovación y éxito en la gerencia cooperativa: Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Fundación Cultural Javeriana de Artes. Bogotá, D.C.

[23] Decreto 4588 del 27 de Diciembre de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado.

[24] Deledicque, L.M., Féliz, M. & Moser, J. (2005). Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina. CI-RIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. No. 51.p. 51-76.

[25] Departamento Administrativo de la Función Pública (2012) Guía de Modernización de Entidades Públicas. Decreto 2539 de 2005 “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005”..

[26] Diccionario Definición ABC. (2007). Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/diccionario.php>.

[27] Diccionario de la Real Academia Española. [Versión electrónica]. (2001). Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=doctrina>.

[28] Encomendero, D. A. 2001. Gestión Cooperativa para ser Competitivos. 1era Edición. Lima, Perú.

[29] Escalante, Z (2009). Modelos de negocios en entornos de desarrollo. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

[30] Escobar (2005) Las competencias laborales ¡La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones! Revista Estudios Gerenciales No.96 Universidad ICESI.

[31] Escribano, S. (1999): Cómo desarrollar competencias (I y II): Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo En: Capital Humano, No.126, Pág. 10, Octubre y No.128, Pág. 26.

[32] Farné, S. (2008).Balance de la política gubernamental 2002-2007.En revista de economía institucional, vol.10,Nº18, p.261-285.

[33] Flanagan, J.C. (1954), "The Critical Incident Technique", en *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.

[34] Fundación Horizonte XXI. Programa de mentoring. (2013) Recuperado de:

[35] <http://www.horizontexxi.com/imagenes/idekam/innovacion-conocimiento/mentoring/mentoring.pdf>

[36] Gonczi, A. y Athanasou, J. (1996) "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y la práctica en Australia," en Argüelles, A.: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Limusa.

[37] Guba y Lincon (2002) *Paradigmas en competencia en la Investigación Cualitativa*. En Demann, A.C. y Haro, J.A.(comps) *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. El colegio de Sonora. Hermosillo, Sonora.* (pp.113-145). [Versión electrónica]. Recuperado de: <http://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2010/02/guba-y-lincoln-2002.pdf>

[38] Guirratana, M. (2008). *Modelo de gestión por competencias de los RR.HH.* Recuperado de: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>

[39] Gutiérrez, T.E. (2010). *Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos, aptitudes.* Ecoe. Ediciones.

[40] Hamel, G. C., Prahalad (1996). *Compitiendo por el futuro.* Editorial, ARIEL.

[41] Hernández (2009) *Metodología de la investigación.*

[42] Instituto Nacional de Cooperativismo de Paraguay. (2011). *Historia, Filosofía, Doctrina, Principios, Valores y Fines del Cooperativismo.* P.6-7. Recuperado de: <http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2011/06/Doctrina-Cooperativa.pdf>

[43] Kast, F.E. & Rosenzweig, J. (1979). Administración en las organizaciones, un enfoque de sistemas. McGraw-Hill, México.

[44] Kelinger, F. Lee, H. (2008) Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw Hill.

[45] Knowles, Malcom. (1972). Andragogía no Pedagogía. Centro Regional de Educación de Adultos. Temas de Educación de Adultos. Año 1, N° 2. Caracas, Venezuela.

[46] Lambert, P. (1964) La Doctrina Cooperativa. Buenos Aires.

[47] Laville J. (2004), Economía social y solidaria. Una visión europea. Capítulo 11 Recuperado de: http://www.socioeco.org/bdf/_docs/laville_elmarcoconceptual.pdf

[48] Lechuga, Ch. E. (2003). El perfil del directivo de alto rendimiento, normas básicas a seguir para alcanzar la cumbre directiva. Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

[49] Levy Levoyer (1997) La gestión de las competencias. Capítulo 4. Desarrollar las competencias p.129-161. Gestión 2000.

[50] Ley 79 del 23 de Diciembre de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

[51] Limas, S. S. J. & Ramírez, R. A. E. (2011). Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria. Editorial: Trillas S.A. de C.V. México, D.F.

[52] Luna, A.M. y Guzmán J. (2011) Diseño del Modelo de Competencias para la Cooperativa Gestionando Coop de la Ciudad de Pereira". (Tesis de Maestría).Recuperada de: <http://www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf>

[53] Lucena, A., Hernández, A., & Zapata, G. (2008). Organización y relaciones de trabajo en Cooperativas", CIRIEC-Venezuela, Universidad de Los Andes (ULA) NURR-Trujillo. Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social. Año 8, N° 15, pp. 61-91.

[54] Malhotra, N (1992). Investigación de mercados. Un enfoque práctico. México, Prentice Hall. Recuperado de Internet, mayo 7 de 2013.

[55] Marcus, L. (July, 1988). Cooperatives and Basic Values, en ICA, XXIX Congress Stockholm, Agenda & Reports, ICA, Geneva, p.96.

[56] Martínez, C. (2009). Administración de organizaciones Productividad y eficiencia. Segunda Unibiblos. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. }

[57] Martínez, M. (2004). La Investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. México: Trillas.

[58] McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, American Psychologist, 28, 1-14

[59] Mertens, Leonard. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Edit.

[60] Cinterford/OIT. Montevideo.

[61] Ministerio de Educación Nacional (2002) Evaluación anual de desempeño laboral. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-246098_archivo_doc_glosario_competencias.doc.

[62] Mintzberg (2002) La estructura de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona. España.

[63] Monroy C. Sergio (2009) El Estudio De Caso: ¿Método o Técnica de Investigación? Recuperado de: [http://www.ammci.org.mx/revista/pdf/Seccion%20metodologia%20de%20la%20ciencia%20\(1a%20parte\)/EstudiodeCasoMonroy.pdf](http://www.ammci.org.mx/revista/pdf/Seccion%20metodologia%20de%20la%20ciencia%20(1a%20parte)/EstudiodeCasoMonroy.pdf)

[64] Morales Calderón, José R. [2004], Planeación estratégica y decaimiento organizacional en micro, pequeñas y medianas empresas, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 30 pp., (Reporte de Investigación).

[65] Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios CICOPA. (2005). Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado. Recuperado en: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/declaration_approved_by_ica_-_es-2.pdf

[66] Pañeda Fabeiro, L. Vocal del Consejo Rector de COCETA (Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado. En FUNDIBES (2009). Anuario Iberoamericano de la Economía Social. Madrid: FUNDIBES

[67] Pardo, M.L.P., Arias, A.D., Bonilla, S.D.K., Cortés, P.D.A., Hernández, T.O.L., León, C.M.A.,...Santamaría, J.V., (2006). Estado del arte de la Economía Solidaria en Bogotá. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

[68] Rodríguez (2006) "Ética gerencial: Comportamientos éticos de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia" REVISTA Universidad EAFIT Vol. 42. No. 143. 2006. pp. 41-54.

[69] Salcedo, A. (2000). Enfoques Administrativos en la empresa Cooperativa. Publicación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP. Editora Guadalupe Ltda.

[70] Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2007). Generalidades del Cooperativismo Cartilla No.1. Bogotá. Recuperado de:

[71] <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/indice.htm>

[72] Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2013) Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) Recuperado de:

[73] http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3

[74] Soler, B.B., Trujillo, C.A. & Durana, A.V. (2011). Competencias Directivas: Corrientes y Controversias. Ediciones Uniandes.

[75] Supersolidaria. (2011). Entidades vigiladas que reportan información. Recuperado de: http://www.supersolidaria.gov.co/ent_vig/ent_vig_rep_inf.php?m=3 en abril de 2011.

[76] Supersolidaria. (2013). Informe de gestión Superintendencia de la Economía Solidaria Agosto 2011 - Agosto 2012. Recuperado de:

[77] <http://www.supersolidaria.gov.co/es/contratacion/rendicion-de-cuentas> en agosto de 2013.

[78] Vargas, I. (2012) La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Recuperado de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3945773.pdf

[79] Zabala, H. (2005) Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias Editorial Universidad Cooperativa De Colombia.

[80] Zimmermann, A (2000) Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Editorial ABYA-YALA. Quito, Ecuador.

A. Anexo: Carta de Invitación a expertos

Bogotá, mayo 15 de 2013

Dr.

Investigador de Cooperativismo en Colombia

Yo, Jorge Hernando Molano Velandia, profesor del Programa de Maestría en Administración, adscrito a la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, presento a la estudiante de la maestría de administración Maritza Melgarejo Mojica, Cód. 940917 y C. C. 52.492.844, quien está elaborando su tesis de grado titulada Competencias de directivos de cooperativas de trabajo asociado en Bogotá: Propuesta metodológica para su desarrollo en el marco de la gestión basada en la doctrina cooperativa, con el fin de solicitar su amable colaboración a los fines investigativos que la estudiante Melgarejo requiera. Con esta investigación se espera identificar los componentes básicos de una metodología de mejoramiento de las competencias de los directivos de cooperativas de trabajo asociado en Bogotá, para mejorar las posibilidades de desarrollo empresarial y social de las mismas, teniendo en cuenta tanto la teoría y la doctrina cooperativa como sus prácticas.

Reitero mi solicitud de su apoyo en tanto consideramos que con su experticia puede contribuir a los fines de consecución de información necesaria y diligenciamiento de instrumentos para llegar a resultados agregados que sean interés para optimizar la función socioeconómica de las cooperativas en el sector.

Prof. JORGE H. MOLANO V.
Gestión y Factor Humano

B. Anexo: Protocolo o agenda del panel de control

1. Presentación de los expertos.
2. Explicación de cada etapa de la Gestión contemporánea relacionada a cualquier organización.
3. Entrega de tabla resumen de caracterización inicial de las cooperativas de trabajo asociado y su gestión relacionada con la práctica de los principios que sustentan la doctrina cooperativa. (Ver páginas 43-45: presenta los complementos y mejoras que aportaron los expertos).
4. Entrega de clasificación de valores por Lars Marcus.
5. Invitar a cada experto a ponerse en el papel de directivo y para cada etapa elegir una palabra según corresponda, ya sea de los valores o, en su defecto, una palabra asociada propiamente con la gestión.
6. Análisis de repetición de acuerdo a los resultados.
7. Presentación de resultados, aprobación y ajustes.

C. Anexo: Validación externa para la construcción de un Instrumento de Identificación de Competencias de Directivos en Cooperativas de Trabajo Asociado.

Sr. (nombre de quien diligencia).

A partir de la construcción de un marco teórico que comprende: doctrina cooperativa, Gestión de Cooperativas de Trabajo Asociado y gestión por competencias a partir de valores, se llegó a la conclusión de que existen algunos valores o conceptos de gestión relevantes a la hora de identificar las competencias de los directivos de las CTA.

La revisión de la literatura da cuenta de que en la gestión de las cooperativas de trabajo asociado, son fundamentales los siguientes elementos de gestión: Colaboración, confianza, identidad colectiva, responsabilidad, solidaridad, comunicación eficaz, gestión del riesgo y el cambio, innovación y resolución de problemas. Para más detalles (Ver Anexo 1-Definiciones o acercamientos conceptuales).

Siguiendo los avances en la teoría de las competencias, podríamos afirmar que los elementos de gestión tienden a relacionarse con una serie de competencias cooperativas que buscamos precisar. Para ello le pedimos relacionar a cuál concepto de gestión compete la descripción de competencias.

Para evitar confusiones y mitigar posibles similitudes entre uno u otro valor o concepto de gestión, remítase al diccionario antes de diligenciar la tabla de validación. Posteriormente, proceda a leer todas las competencias de la columna izquierda, y haga una lectura y relectura de cada una.

Apartado A: Para la validación de la competencia construida tenga en cuenta que cada competencia se relaciona con un número único y a su vez con un valor o concepto de gestión único de la columna derecha. Proceda a asignar un número entre cada paréntesis en blanco, por favor no repita ninguno y tampoco deje alguno sin relacionar. Los valores y conceptos están organizados aleatoriamente.

Apartado B: Encontrará una tabla en la cual para cada competencia se deben definir los incidentes críticos⁵. Se recomienda complementar con resultados o acciones que evidencian la aplicabilidad de los valores o conceptos de gestión. Se deja la pregunta abierta: ¿Cuáles son los incidentes críticos asociados a la competencia?, ya que se busca recoger opiniones y reflexiones de los expertos teniendo como referente los directivos ejemplares (el ser).

⁵ Técnica de incidentes críticos (Flanagan, 1954), consiste en una serie de procedimientos para recolectar observaciones directas de comportamiento humano, de tal manera que se facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos amplios.

... Por un incidente se entiende toda actividad humana observable que sea suficientemente completa en sí misma, para permitir que se realicen inferencias y predicciones acerca de la persona que está desempeñando la actividad.(p.327)

A.

Competencias requeridas	Valor o Concepto de gestión:
(1) Desarrollar habilidades y capacidades de fomentar el continuo relacionamiento recíproco entre asociados con su empresa de forma estratégica y consciente para buscar satisfacer sus necesidades y alinear sus expectativas al colectivo.	() Colaboración
(2) Comprometer a los participantes en las asambleas y demás reuniones de la entidad cooperativa en decisiones que beneficien a la colectividad, con miras a garantizar el desarrollo del sentido de pertenencia y fidelización de sus miembros con los principios cooperativos.	() Comunicación eficaz
(3) Desarrollar habilidades comunicativas efectivas que permitan transmitir, motivar, comprometer a los participantes en actividades de la entidad para el desarrollo de planes y programas cooperativos.	() Confianza
(4) Desarrollar habilidades para generar un clima propicio para un relacionamiento entre los distintos agentes de forma dinámica y transparente. Así el directivo tendrá, facilidad para seleccionar, entrenar y acompañar a los miembros de un grupo o equipo de trabajo, con base en la necesidad de optimizar sus competencias complementarias que hagan sólido el trabajo de grupo en la entidad cooperativa.	() Gestión del riesgo y el cambio
(5) Habilidad para la toma de decisiones que favorezca el afrontar las dificultades y puntos de divergencia que se suscitan en una entidad cooperativa, en beneficio de la estabilidad y crecimiento de misma.	() Identidad colectiva
(6) Desarrollar una actitud positiva favorecedora de la cooperación, el apoyo y la orientación del trabajo en equipo, que beneficie el desarrollo y crecimiento de la entidad cooperativa.	() Innovación
(7) Habilidad para propicia un clima de responsabilización y compromiso de forma voluntaria.	() Resolución de problemas
(8) Capacidad para escoger alternativas que faciliten orientar la planeación efectiva que contemple los diferentes aspectos a tener en cuenta en la entidad cooperativa, evalúe los pros y contras de una opción a seguir.	() Responsabilidad
(9) Habilidad para identificar, evaluar, prever y controlar diferentes tipos de eventualidades que se presentan dentro el ejercicio de una entidad cooperativa.	() Solidaridad
(10) Capacidad de crear, idear, asociar nuevas formas de trabajo, así como adaptarse a los cambios de tipo tecnológico, de mercado, frente a los clientes internos y externos de la entidad cooperativa.	() Toma de decisiones

B.

Por ejemplo: Si partimos de la ética como valor fundamental de un directivo, independientemente del tipo de organización, se identificarían los siguientes incidentes críticos:

Categoría	Incidente crítico
Individual: asociado al comportamiento moral y dimensiones como: valores, respeto e imparcialidad.	No aceptan la corrupción. No discriminan a los empleados por ningún motivo. Dan ejemplo de comportamiento ético a sus empleados. Tratan a sus empleados como colaboradores, no como seres inferiores. No le roban a la empresa. No usan su poder para acosar o pedir favores personales a sus empleados. Responden por sus actos.
Social: asociado al comportamiento hacia los empleados (GTH, Bienestar laboral, motivación, ambiente laboral y comunicación) y el comportamiento social (relaciones externas y responsabilidad social).	No aceptan sobornos o favores personales como compromiso para devolver favores laborales. No exponen a sus empleados a riesgos para su salud o su seguridad. Designan los puestos por mérito, no por conveniencia propia. No usan la táctica “divide y vencerás” con sus empleados. No dan información falsa o manipulada. No aceptan sobornos de clientes, proveedores, consumidores, etc. Hacen algo cuando las actividades de la empresa están dañando la sociedad, la población o el medio ambiente.

Fuente: Adaptado a partir de: Rodríguez, M (2005) “Comportamiento ético gerencial”. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. (p.102).

En el ejemplo anterior, dado que se buscaba diferenciar entre moral y ética, se dividió en dos categorías. Los valores antes mencionados implican probidad y rectitud por lo que los resultados quedaron en términos impositivos, pero no siempre la evidencia o incidente crítico obedecerá a la negación de una acción.

Para los siguientes valores o conceptos identifique los incidentes críticos, haga una descripción sencilla de eventos o prácticas que ha visto y demuestran que la competencia se da. Si considera pertinente categorizarlos, hágalo, de lo contrario, solamente describa el incidente de forma clara, concisa y concreta. Recuerde que corresponde a un evento ya sucedido.

Competencia:	Incidentes críticos
Desarrollar habilidades y capacidades de fomentar el continuo relacionamiento recíproco entre asociados con su empresa de forma estratégica y consciente para buscar satisfacer sus necesidades y alinear sus expectativas al colectivo.	
Comprometer a los participantes en las asambleas y demás reuniones de la entidad cooperativa en decisiones que beneficien a la colectividad, con miras a garantizar el desarrollo del sentido de pertenencia y fidelización de sus miembros con los principios cooperativos.	
Desarrollar habilidades comunicativas efectivas que permitan transmitir, motivar, comprometer a los participantes en actividades de la entidad para el desarrollo de planes y programas cooperativos.	
Desarrollar habilidades para generar un clima propicio para un relacionamiento entre los distintos agentes de forma dinámica y transparente. Así el directivo tendrá, facilidad para seleccionar, entrenar y acompañar a los miembros de un grupo o equipo de trabajo, con base en la necesidad de optimizar sus competencias complementarias que hagan sólido el trabajo de grupo en la entidad cooperativa.	
Habilidad para la toma de decisiones que favorezca el afrontar las dificultades y puntos de divergencia que se suscitan en una entidad cooperativa, en beneficio de la estabilidad y crecimiento de misma.	
Desarrollar una actitud positiva favorecedora de la cooperación, el apoyo y la orientación del trabajo en equipo, que beneficie el desarrollo y crecimiento de la entidad cooperativa.	
Habilidad para propicia un clima de	

Competencia:	Incidentes críticos
responsabilización y compromiso de forma voluntaria.	
Capacidad para escoger alternativas que faciliten orientar la planeación efectiva que contemple los diferentes aspectos a tener en cuenta en la entidad cooperativa, evalúe los pros y contras de una opción a seguir.	
Habilidad para identificar, evaluar, prever y controlar diferentes tipos de eventualidades que se presentan dentro el ejercicio de una entidad cooperativa.	
Capacidad de crear, idear, asociar nuevas formas de trabajo, así como adaptarse a los cambios de tipo tecnológico, de mercado, frente a los clientes internos y externos de la entidad cooperativa.	

Definición de Conceptos y Valores Claves de los Directivos de las CTA

A continuación se presentan los fundamentos teóricos para cada dimensión con el fin de darle claridad al presente instrumento de validación.

Anexo 1-Definiciones o acercamientos conceptuales

La solidaridad se define ampliamente desde el concepto de economía solidaria. Según Laville (en Conill et ál, 2012:p.31) se fundamenta en tres principios: “**el principio del mercado**, que permite la oferta y la demanda de bienes y servicios, **la redistribución**, con una autoridad central que reparte la producción, y **la reciprocidad** con una intención de que se establezca un vínculo social entre accionistas, sin imposición de la autoridad central”.

Confianza: promover la esperanza en las relaciones personales con los asociados y los clientes. Para ello se requiere un adecuado uso del lenguaje, comunicarse con respeto, demostrar inclusión y participación activa para todos. (Moss: 2006)

Solución de problemas. Según Ackoff (2005)...tomar una decisión es tratar de elegir un curso de acción que produzca el resultado deseado, uno que sea eficaz respecto a lo que se valora. Estos cursos de acción se conocen como efectivos. La efectividad es pro-

ducto de la eficiencia y el valor. El que busca el mejor y más efectivo curso de acción se dice que optimiza. El que busca una solución que sea suficientemente buena, se dice que satisface...No todas las situaciones a elegir son situaciones problemas pero todo problema implica una selección. Un problema se presenta cuando el que ha de decidir tiene alguna duda sobre la relativa efectividad de los cursos alternos de acción. El proceso de solución se ocupa de disipar las dudas. (pág. 25).

La anterior definición permite integrar la toma de decisiones y la resolución de problemas en una sola dimensión: solucionar problemas.

Identidad colectiva: La identificación de los socios con sus cooperativas (ya sea que estas tengan su razón de ser en las necesidades de aquellos) ha de producirse desde el principio. (Dávila, 2002, p.285). Las CTA se organizan y el Directivo debe promover que se mantenga dicha identidad mediante el constante motivador de cada asociado: “la satisfacción de sus necesidades”.

Colaboración: se caracteriza por fortalecer vínculos interpersonales que contribuyan a que se dé la ayuda entre todos para sobresalir. Comprende analizar características asociadas a la inteligencia emocional como la empatía, la comprensión y escucha activa.

Comunicación asertiva: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo; también de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y al equipo de trabajo. “Una comunicación rica e informal conduce a más acción, más experiencias, se aprende más y, al mismo tiempo, da mayor aptitud para guardar un mejor contacto y dominar la situación” (Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, 1982, pág. 123)

Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados. (Adoptado de Lambert: 1964)

Toma de decisiones: el proceso de selección del directivo consiste en disipar las dudas para decidir entre alternativas de acción.

Riesgo: es la probabilidad de que ocurra cualquier evento interno o externo, para este caso en una organización que afecta en tiempo, costo, calidad y alcance.

Gestión del riesgo: es el coraje para enfrentar situaciones imprevisibles mediante la audacia que se requiere para tomar decisiones. (Blanco, 2007)

Gestión del cambio y desarrollo de la organización: Habilidad para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo reconociendo y actuando teniendo en cuenta el entorno. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. “Así como la cultura y los valores compartidos contribuyen a unificar las dimensiones sociales de una organización, una evolución dirigida es importante para que una empresa conserve sus facultades de adaptación” (Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, 1982, pág. 105)

Asumir el rol de líder de un equipo de trabajo implica el deseo de guiar a los demás mediante una clara dirección: inspirando, comprometiendo y motivando.

- En su nivel más bajo implica, revisar la necesidad de cambio.
- En su nivel más alto implica comunicar una dirección, visión de futuro convincente; así como generar un ambiente de entusiasmo y compromiso profundo con el componente estratégico en el equipo. (Banco central de Venezuela: 2004, pág.16).

Innovación competitiva: (Hamel & Prahalad: 1990) es la capacidad de un directivo para mejorar constantemente las habilidades existentes y para aprender otras nuevas mediante el posicionamiento de marca, enfocándose en el nicho competitivo, generando valor agregado a lo que ofrece y desarrollando alianzas estratégicas.

D. Anexo: Segunda y definitiva ronda de validación

Apreciado. (Nombre completo)

Señor experto gracias por su compromiso con este proceso de investigación, su aporte es fundamental.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN CON EXPERTOS –SEGUNDO Y DEFINITIVO CICLO DE CONSENSO

Antecedentes y resultados de análisis del primer ciclo de validación:

Como es de su conocimiento se viene adelantando la investigación “Propuesta metodológica para el desarrollo de competencias de directivos de CTA exitosas en Bogotá”. Para ello durante el 2011-2012 se elaboró un marco teórico que dio como resultado la identificación de diez dimensiones, a partir de las cuáles se hizo una aproximación a las competencias que tienen los directivos de la CTA.

Continuamos ahora, mediante el método Delphi, en un segundo y definitivo ciclo de consenso entre expertos para posteriormente diseñar formatos de entrevista, con el fin de conocer el grado de aplicación de las competencias propuestas.

En el primer ciclo de validación que se realizó en el mes de mayo de 2013 se obtuvieron los siguientes resultados, respecto a las diez dimensiones inicialmente propuestas:

En cuanto a validar las dimensiones inicialmente propuestas, el grado de consenso fue:

Innovación, 100%; **comunicación asertiva**, 100%; **responsabilidad**, 80%⁶; toma de decisiones, 80%; confianza, 60%; **solución de problemas**, 60%; **gestión del riesgo y el cambio**, 60%; **solidaridad**, 40%; colaboración, 40% e identidad colectiva, 40%. Frente a los resultados anteriores y la dificultad de llegar a un consenso por la similitud de algunas dimensiones, se propone mantener únicamente las resaltadas en negrita. **Responsabilidad** integra a confianza; **Solución de problemas**, incluye toma de decisiones y finalmente, colaboración e identidad colectiva se agrupan a **solidaridad**.

Se analizaron los eventos propuestos agrupados respecto a la propuesta anterior y teniendo en cuenta que la solidaridad se presume está asociada al cumplimiento de todos los valores y principios cooperativos y de las competencias anteriormente planteadas. Por lo tanto, para efectos del presente estudio se han determinado los eventos que responden a todas las demás dimensiones elegidas. La competencia de solidaridad se considera una dimensión integradora y general, que solo se alcanzará en función de la forma como se manifiestan todas las anteriores.

Luego de presentar los resultados de la primera ronda y hacer una sugerencia para su aprobación, se presentan de nuevo a validación y consolidación los resultados de las propuestas de definición de cada competencia (o dimensión) y de sus incidentes críticos:

Recuerde: esta validación es previa a la elaboración de un instrumento para directivos de CTA (el universo de directivos comprende a quienes toman decisiones: gerente y su equipo, Junta de Vigilancia y Control y Consejo de Administración).

Tenga en cuenta que: **La Competencia** comprende: “Una interacción reflexiva y funcional de saberes —cognitivos, procedimentales, actitudinales, y metacognitivos— enmarcada en principios valorales, que genera evidencias articuladas y potencia actuaciones transferibles a distintos contextos, apoyadas en conocimiento situacional, identificados a través de evidencias transformadoras de la realidad” (Cázares y Cuevas, 2007).

⁶Uno de los resultados de la primera ronda es que dado que hay expertos internacionales el significado de las palabras marca una diferencia entre un país y otro lo que ocasiona una dispersión del 20% a la muestra.

En la tabla encontrará por cada dimensión una **propuesta de descripción de competencia** que se construye a partir de identificar si es una capacidad o habilidad, posteriormente va el verbo o verbos asociados a la dimensión, el objeto en el que recae la acción y en algunos casos un complemento que describe para qué sirve o cuál es el propósito, todo lo anterior en función de dirigir una CTA

Posteriormente, hay una serie de **eventos o incidentes críticos** propuestos para cada dimensión de tal forma que permitan servir de evidencia asociada a comportamientos, los que ustedes, como expertos, propusieron y corresponden a hechos demostrables en el pasado de alguna CTA y fueron actuaciones que evidenciaron el cumplimiento de la competencia descrita.

La Técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1954) consiste en una serie de procedimientos para recolectar observaciones directas de comportamiento humano, de tal manera que se facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos amplios.

“ ... Por un incidente se entiende toda actividad humana observable que sea suficientemente completa en sí misma, para permitir que se realicen inferencias y predicciones acerca de la persona que está desempeñando la actividad.” (p.327)

Instrucciones para la validación:

En las siguientes páginas encontrará una tabla para cada dimensión. En ella se presenta una propuesta de definición de competencia y unos eventos o incidentes críticos relacionados con la competencia. Para cada caso, por favor, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con la propuesta de competencia y de eventos o incidentes críticos.

Si está de acuerdo pero considera que debe mejorarse un poco lo propuesto, no dude en hacer los cambios directamente resaltando en color rojo o de otra forma. Si está totalmente en desacuerdo, marque en desacuerdo y utilice el espacio de la columna derecha para escribir una definición de competencia o evento que esté acorde con la dimensión propuesta.

DIMENSIÓN 1: INNOVACIÓN		
Propuesta de descriptor de competencia.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Capacidad de idear o asociar nuevas formas de trabajo, de adaptarse a los cambios de tipo tecnológico, de mercado o frente a los clientes internos y externos de la entidad cooperativa.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Propuestas de eventos o incidentes críticos.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Implementa acciones novedosas en pro del mejoramiento continuo.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Construye soluciones a partir de los errores	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Propicia espacios para implementar nuevas formas de hacer una labor.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Se adapta a los cambios tecnológicos, físicos, de mercado o psicosociales.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Desarrolla capacidades para adaptarse a nuevos procesos o funciones.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Usa nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Coopera para afrontar los desafíos de un mercado mundial.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Asigna recursos económicos para promover las novedades en la gestión.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Otro evento o incidente crítico. ¿Cuál?		

DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN ASERTIVA.		
Propuesta de descriptor de competencia.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Habilidad de transmitir y escuchar pensamientos, sentimientos y necesidades con el fin de comprometer a los asociados en la realización de los planes y programas cooperativos.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	

Propuestas de eventos o incidentes críticos.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Expresa abiertamente los resultados y valores de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Posee sensibilidad humana para percibir en la comunicación con los compañeros sus intereses, necesidades y sentimientos.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Fomenta el autocontrol como ejemplo de prudencia en el uso de la palabra.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Usa la conversación, el e-mail, chat, web y redes sociales para transmitir la información requerida por los asociados según las políticas y procedimientos de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Estimula la comunicación de doble vía	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Informa lo que piensa de manera comprensible, concreta y precisa.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Advierte a tiempo aspectos claves para la gestión de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Planea y gestiona teniendo en cuenta a los aportes de los asociados.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Otro evento o incidente crítico. ¿Cuál?		

DIMENSIÓN 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
Propuesta de descriptor de competencia.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Habilidad para eliminar o reducir las causas de una situación donde se presentan alternativas de acción para la estabilidad y crecimiento de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Propuestas de eventos o incidentes críticos.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Desarrolla habilidades estratégicas para mejorar la gestión cooperativa	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Tiene en cuenta los diferentes argumentos para evaluar necesidades reales de un asociado.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Realiza estudios de análisis de la conveniencia de las decisiones.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Genera información amplia, comparable y conoce buenas prácticas.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Establece acuerdos para responder a las dificultades.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Relaciona claramente causas y efectos, para encontrar alternativas de acción.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Desarrollar el plan estratégico en coordinación con los asociados.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Identifica variables controlables y no controlables en la situación para actuar frente a ella.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Otro evento o incidente crítico. ¿Cuál?		

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL RIESGO Y EL CAMBIO		
Propuesta de descriptor de competencia.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Habilidad para identificar, evaluar, prever y controlar diferentes tipos de eventualidades dentro del	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	

ejercicio de una cooperativa.		
Propuestas de eventos o incidentes críticos.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Previene divisiones internas identificando y resolviendo conflictos.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Da ejemplo de comportamiento ético a sus empleados.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Implementa un sistema de control de la gestión.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Anticipa respuestas a los organismos de control	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Diferencia entre riesgos de mercado, operativos, financieros, tributarios y otros.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Gestiona tomando en cuenta el contexto económico, social y cultural.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
No expone a sus empleados a riesgos para su salud o su seguridad.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
No acepta sobornos o favores personales como compromiso para devolver favores laborales.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Otro evento o incidente crítico. ¿Cuál?		

Nota: Dado que las causas de la crisis del cooperativismo en Colombia fueron, entre otros, principalmente, la influencia del sector bancario para deslegitimar el modelo y riesgos internos de algunas CTA relacionados con la ética de sus directivos, se considera apropiado incluir algunos incidentes relacionados con éste aspecto.

DIMENSIÓN 5: RESPONSABILIDAD		
Propuesta de descriptor de competencia.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Capacidad para dar cuenta y asumir los resultados de sus actuaciones gerenciales para demostrar y propiciar un compromiso tanto personal como en relación con los asociados y otros interesados.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Propuestas de eventos o incidentes críticos.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.

Aviva el sentido de pertenencia y los principios gracias a su ejemplo de exigencia consigo mismo y con los demás.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Desarrolla con disciplina, conciencia, calidad y rigor los deberes y obligaciones tanto propios como de los asociados de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Aporta al desarrollo y crecimiento de la cooperativa y sus miembros, gestionando empleabilidad, resultados sociales y económicos.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Rechaza la pasividad propia y de los asociados frente a cualquier contexto que pueda alterar el buen direccionamiento de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Combate lo mal hecho, el pesimismo y la indolencia frente a situaciones críticas propias, de los asociados y otros interesados mediante compromiso y acción.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Reconoce los esfuerzos de los demás para lograr resultados.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Presenta a las entidades de control, asociados y demás interesados los resultados de la gestión asumiendo la crítica como instrumento de regulación moral.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Otro evento o incidente crítico. ¿Cuál?		

DIMENSIÓN 6: SOLIDARIDAD		
Propuesta de descriptor de competencia.	Frente a la propuesta de definición de competencia, elija una opción:	Utilice esta columna únicamente si está en desacuerdo.
Capacidad de actuar conforme con los principios y valores cooperativos, además de las competencias anteriores, para asegurar que la CTA se mantenga en el tiempo como ejemplo de buenas prácticas.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Propuestas de eventos o incidentes	Frente a la propuesta de	Utilice esta columna única-

tes críticos.	definición de competencia, elija una opción:	mente si está en desacuerdo.
Promueve la libre expresión, la participación y el diálogo entre los asociados para que se sientan implicados y sean actores de su destino y el de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Gestiona su CTA mediante la dinámica del continuo aprender y desaprender para el progreso y enfrentamiento de diversas situaciones (adversas o favorables).	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Aporta al desarrollo y crecimiento de la cooperativa y sus miembros, mediante creación de empleo con resultados sociales y económicos.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Promueve la acción colectiva e innovadora, asumiendo riesgos y respondiendo a cambios en la CTA a través de incentivos sociales y cívicos, su ejemplo y otros mecanismos de motivación.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Fomenta la propiedad social sobre los medios de producción como principio rector de su administración.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Usa y promueve el uso permanente de los servicios de la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Desarrolla trabajo en equipo para el cumplimiento de las tareas combinando la responsabilidad individual.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Propicia un clima de compromiso, consagración y satisfactorio nivel de respuesta mediante acciones novedosas y ejemplares de cooperativismo en la CTA.	<input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo	
Otro evento o incidente crítico. ¿Cuál?		

E.Resultados del análisis cualitativo de las entrevistas

A continuación se presenta un ejemplo de la categorización que da previa para sintetizar en las tablas 5 y 6 de la investigación:

Evidencias de aplicación de solidaridad en los casos estudiados.

Incidente crítico: Promueve la participación y el diálogo entre los asociados para que se sientan implicados y sean actores de su destino y el de la CTA.

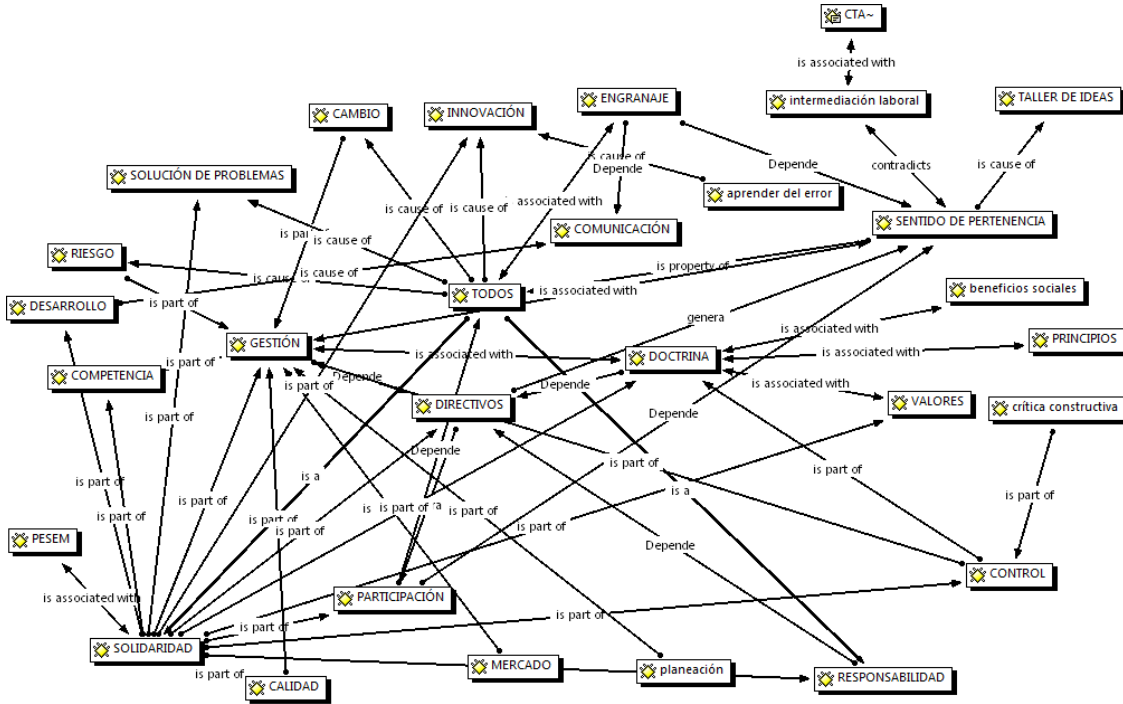
Resultado general: C1 Fortaleza C2 Debilidad C3 Debilidad C4 Debilidad

Realiza encuestas y visitas a todas las sedes para conocer sus necesidades y actuar frente a ellas, incentivando que el proyecto socio empresarial solidario contemple aspectos como: crédito, salud, vivienda, educación, apoyo al desarrollo empresarial y servicios de bienestar familiar. Categoría principal [Solidaridad] Categoría emergente [Fortaleza]

Promueve el diálogo, la participación porque es importante escuchar al otro y reconocerlo. "Si no hay comunicación se rompe las relaciones, es como un cortocircuito Categoría principal [Solidaridad] Categoría emergente [Debilidad]

En la Asamblea General, damos nuestro voto como directivos en representación de los asociados aportando al destino de la CTA y de todos sus miembros. Categoría principal [Solidaridad] Categoría emergente [Debilidad]

Otros resultados fueron redes conceptuales como:



A partir de la interpretación de estas redes se proponen los temas de formación.