

**EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN
LA BAJA PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS DE LAS
COOPERATIVAS DEL SECTOR MANUFACTURERO
EN BOGOTA**

**Trabajo presentado por
Martín Azael Mendoza Carvajalino**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CEAD JOSE ACEVEDO Y GOMEZ**

**EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN
LA BAJA PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS DE LAS**

**COOPERATIVAS DEL SECTOR MANUFACTURERO
EN BOGOTA**

**Trabajo presentado por
Martín Azael Mendoza Carvajalino
Código 1.733.996**

**Trabajo de grado presentado como
Requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CEAD JOSE ACEVEDO Y GOMEZ**

DEDICATORIA

A LAS JULIAS DE MI VIVIR.

Julia Maria mi madre, arquitecta constructora de mi vida, amor transparente incondicional y permanente.

Julia Viviana mi hija, prolongación de mi vida, razón de mi existir, la obra de mis días.

A mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A los docentes, directivos de la UNAD y a todas las personas que apoyaron la realización del presente trabajo. **Y a mi queridísima mascota Lazi mi fiel compañía.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., 11 de Noviembre de 2005

INTRODUCCION

Una de las condiciones básicas que garantizan el desarrollo de una cooperativa es precisamente de participación real y efectiva con que los asociados asuman los roles y los retos que se han planteado para mejorar sus niveles de calidad de vida y para dramatizar el desarrollo sostenible y sustentable de la organización.

En la practica hacer real tal propósito, presenta una serie de limitaciones que impiden el desarrollo y crecimiento de las unidades empresariales solidarias, causado por los bajos niveles de participación de sus asociados.

Partiendo de tal problemática se realiza un estudio descriptivo con un enfoque emperico analítico, considerado desde la teoría humanística de la administración, de las causas que han originado los bajos niveles de participación de los asociados de las empresas cooperativas manufacturaza Bogotá.

Para tal efecto el lector, encontrara estructurado el presente estudio en las siguientes apartes:

- **Planteamiento, delimitación y ubicación del problema a investigar**, el cual contiene el planteamiento del problema a investigar, los antecedentes, pronóstico y control al pronóstico.

Posteriormente se presento la **formulación del objetivo general y los objetivos** específicos, delimitación del tema y justificación del problema. Para luego continuar con los marcos de referencia, seguidamente se formularon las hipótesis y su operacionalización, el diseño metodológico básico, para concluir con los aspectos administrativos institucionales y financieros.

En la metodología se determinaron aspectos relacionados con fuentes de información, población, muestreo y procedimiento para el análisis de la información.

Posteriormente se presentó los resultados del diagnóstico de las condiciones que han favorecido o limitado la participación de los asociados de las cooperativas con su respectivo análisis y presentación de tendencias encontradas.

Tomando como referencia la información recopilada, se construye una propuesta de mejoramiento para el sector a partir de la definición de tres etapas propuestas básicas de conceptualización filosófica y de proyectos estratégicos.

Finalmente se presentan conclusiones, son aportes de orden conceptual práctico así como una descripción en las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como tema central las causas que originan los bajos niveles de participación de los asociados de las cooperativas manufactureras de la ciudad de Bogotá.

El Problema central que ha originado el desarrollo del presente estudio de carácter descriptivo, es determinar cuales son los factores relacionados con la gestión de personal, el desarrollo administrativo y la cultura organizacional han ofrecido elementos, mecanismos y garantías suficientes para soportar una participación real de los asociados.

Desde allí la pregunta orientadora que consolido el planteamiento del problema esta orientada así ¿Cuáles son los factores de orden organizacional, administrativo y de la cultura corporativa solidaria y de gestión social que han ocasionado los bajos niveles de participación de los asociados de las cooperativas manufacturera de la Ciudad de Bogotá?

Considerando el planteamiento anterior la sistematización del problema se oriento bajo las siguientes interrogantes:

-¿Cuáles causas limitan o promueven los niveles de participación de los asociados de las cooperativas manufactureras?

-¿Cómo incide la gestión administrativa en los niveles de participación de los asociados?

-¿Cuáles son las estrategias que permitan fortalecer la participación como medio para garantizar el desarrollo de las cooperativas manufactureras?

Desde dichos núcleos problemáticos se busco alcanzar los siguientes propósitos con el

desarrollo del presente estudio:

ANALIZAR las causas que originan los bajos niveles de participación de los asociados de las cooperativas manufactureras, a través de la relación de un diagnóstico de la estructura, el desarrollo administrativo y la cultura organizacional, que permitan el mejoramiento de su gestión social.

- **Objetivos Específicos**

Identificar: Las causas que determinan la baja participación de los asociados de las cooperativas manufactureras.

Establecer la incidencia de la gestión administrativa de la cooperativa en los niveles actuales de participación de los asociados.

Presentar un plan estratégico que permita el fortalecimiento y la consolidación de la participación de los asociados de las cooperativas.

A partir del diagnóstico efectuado se definió un plan en dos etapas, conformado por los siguientes proyectos estratégicos:

ETAPA UNO DE CONSOLIDACION DE CULTURA SOLIDARIA PARA LA PARTICIPACION.

➤ Proyecto Estratégico 1: Modernización de la estructura organizacional solidaria

ETAPA DOS SEGUIMIENTO AL PROCESO DE UNA CULTURA PARTICIPATIVA

➤ Proyecto Estratégico 1: Formación y capacitación del talento humano.

➤ Proyecto Estratégico 2: Formación de líderes Solidarios para la vida y la participación

Finalmente se presentan las conclusiones finales con respecto a las consideraciones y recomendaciones para fortalecer el sector.

1. UBICACION DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las cooperativas del sector manufacturero de Bogotá han venido disminuyendo su presencia en el desarrollo de la economía regional, es así que han desaparecido del mercado unas 35 cooperativas registradas entre el año 2000 al año 2004, equivalente a una tasa del 2.5% promedio año.¹

Adicionalmente se observa una tendencia de descenso de afiliaciones, una disminución de la tasa por asociado de asistencia y concurrencia a asambleas del 12.5% en el periodo señalado anteriormente, así como la no renovación de cuadros directivos²

Entre las causas que han producido tal fenómeno, además de los niveles de competitividad presentados se encontró como factor desencadenante de tal situación, una baja capacidad de las cooperativas para **gestionar una tecnología social** que garantice la participación real y efectiva de sus asociados en las diferentes actividades de orden social, económico, promoviendo así un desarrollo sostenible y sustentare a largo plazo.

Dentro de las causas que han promovido el desarrollo de tal problema se encuentran las siguientes:

- La cooperativa carece de una filosofía institucional que apoye el perfeccionamiento

¹ Informe diagnóstico Sector de la Economía solidaria- DANSOCIAL , Segundo semestre de 2004

¹ OP cit.

del recurso humano.

- No hay una definición de cual debe ser la contribución estratégica de los recursos humanos al negocio y las funciones de gestión necesaria para el desarrollo de factores que contribuyan al fortalecimiento de la participación al interior de las cooperativas de economía solidaria.

- Dentro de la misión y los roles de la función de personal en la cooperativa no se promueve el entrenamiento de forma periódica y programada con el fin de estimular en el recurso humano el desarrollo de competencias necesarias para contar y medir dicho recurso en términos de ventaja competitiva.

- La ausencia de estrategias que promuevan dentro de la organización cooperativa situaciones relacionadas con la innovación, la creatividad la capacidad de aprendizaje, la adaptación e incorporación de tecnología en el recurso humano.

- Las cooperativas de economía solidaria adolecen de programas de capacitación, compensación beneficios, desarrollo y bienestar como elementos necesarios para establecer espacios y procedimientos que fortalezcan un personal calificado, con un alto sentido de pertenencia y el desarrollo de competencias para poder participar con altos niveles de eficiencia y pertinencia.

La ausencia de participación no permite a la cooperativa aprovechar al máximo la potencial de sus trabajadores asociados, el fomento a sus iniciativas, esta forma no se fomenta una relación de confianza' entre las directivas y los asociados.

Además de los aspectos anteriores las cooperativas del sector continuaran, en el caso, de no establecer una acción estratégica que estimule la participación de los asociados de las cooperativas del sector en mención, continuaran perdiendo productividad y

mercado, hechos que traerán como consecuencia una disminución de su posición competitiva.

Por lo tanto, el planteamiento del problema se definiría mediante la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores de orden organizacional, administrativo y de la cultura corporativa solidaria y de gestión social que han ocasionado los bajos niveles de participación de los asociados de las cooperativas Manufactureras de la Ciudad de Bogotá?

De allí que la investigación orienta sus procesos metodológicos a partir de la sistematización del problema así:

-¿Cuáles causas limitan o promueven los niveles de participación de los asociados de las cooperativas manufactureras?

-¿Como incide la gestión administrativa en los niveles de participación de los asociados?

-¿Cuáles son las estrategias que permitan fortalecer la participación como medio para garantizar el desarrollo de las cooperativas manufactureras?

1.2 FORMULACION DE OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General.

ANALIZAR las causas que originan los bajos niveles de participación de los asociados de las cooperativas manufactureras, a través de la relación de un diagnóstico de la estructura, el desarrollo administrativo y la cultura organizacional, que permitan él

1.2.2 Objetivos Específicos.

Identificar: Las causas que determinan la baja participación de los asociados de las cooperativas manufactureras.

Establecer: La incidencia de la gestión administrativa de la cooperativa en los niveles actuales de participación de los asociados.

Presentar: Un plan estratégico que permita el fortalecimiento y la consolidación de la participación de los asociados de las cooperativas.

1.3 DELIMITACION DEL TEMA

El presente estudio describe aspectos relacionados factores que ocasionan la baja participación de los asociados en las cooperativas de producción de la ciudad de Bogotá, consideradas en el periodo comprendido del 2004 al 2005.

El estudio se adelantará desde un enfoque epistemológico empírico – analítico, enmarca dentro de la teoría de la escuela de relaciones humanas. A excepción del factor tiempo y la actitud de los asociados de las cooperativas para dar información la investigación no presenta mayores obstáculos para su desarrollo.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El desarrollo del presente estudio busca sistematizar experiencias y confrontar elementos de orden teórico que permitan comprender como se presenta, estimula y consolida la participación, entre los asociados de dichas cooperativas solidarias dentro de su cultura organizacional, garantizando así la identificación de tendencias que permitan a largo plazo el desarrollo de las mismas a partir de la construcción de cursos

de acción sugeridos que permitan:

- La delimitación de pautas de trabajo para fortalecer la productividad, la capacidad de gestión y el fortalecimiento de los valores y la doctrina solidaria, como una opción para generar desarrollo, y el fortalecimiento del tejido social
- El establecimiento de procedimientos , mecanismos y políticas que estimulen desde la participación como hecho real las capacidades internas de las cooperativas para asegurar el fortalecimiento de los proyectos productivos.
- Sistematizar experiencias y prácticas administrativas locales de las cooperativas solidarias, a fin de contrastar la teoría y encontrar formas de mejorarlas, validarlas y cualificarlas.

Finalmente se requiere de la aplicación estratégica a los diversos métodos de capacitación, educación, selección y desarrollo de talentos humanos capaces de asumir con responsabilidad la participación activa en la consolidación de las cooperativas como elemento de desarrollo socio-cooperativarial altamente efectivo.

2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMA DE HIPOTESIS

2.1 MARCOS DE REFERENCIA

2.1.1 Marco Teórico

La organización se considera como un conjunto de roles e interrelaciones entre personas³, que a través de funciones específicas, compartidas y validadas socialmente cumplen un objetivo en común, gracias esencialmente a la participación consciente de las mismas.⁴

La participación dentro de la organización solidaria se logra gracias a los procesos de gestión y sostenimiento de una estrategia integral de Recursos humanos, la cual debe partir de la Identificación de las contribuciones que el personal hará en las áreas estrategias del negocio gracias, a el fortalecimiento del sentido de obligación mutua y consolidación de sistemas de recompensa y desarrollo equilibrado estratégico en tres campos de acción básicos delimitados de la siguiente forma:⁵

Estrategias para generar un alto compromiso: Buscan la creación de valor, la transmisión de sentido de identidad a los miembros de la organización, inmersas en su cultura y disciplinas de la organización.

En este sentido, la participación depende del desarrollo de las capacidades de talento humano y de la forma como la organización lo capacita, lo gerencia y lo recompensa, para alcanzar tal estado, la organización deberá garantizar la Pertenencia institucional

³ Tewrny, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Pagina 189

⁴ Idalberto Chavenato, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION Pag 112

⁵ 'ELMER H. BURACK, Planificación y Aplicación creativa de los Recursos Humanos Estratégicos Pag 125

(Alto Compromiso).⁶

De allí que la pertenencia institucional se encuentra ligada con los espacios que se dan al interior de la organización para fortalecer el sentido de obligación mutua-, transmitiendo un sentimiento de identidad y un nivel de confianza entre el recurso humano y la organización, el cual, se convierte en un elemento que la cooperativa puede aprovechar para fortalecerlo la participación, en la medida que refuerce dentro de la cultura cooperativarial el reconocimiento de los logros y el enriquecimiento del contenido del trabajo (WEXLEY KENETH 1990).

Cárdenas en 1996 sostiene como condición para tener un nivel de participación y productividad requiere generar en los empleados un sentimiento de pertenencia a cooperativa que los conduzca a mejorar con calidad lo que producen o servicio que prestan.

Paralelamente se requiere que en la organización se establezcan mecanismos para que se estimule el aprendizaje de los elementos de la cultura Organizacional, ya que de la asimilación de esta depende, el orden, la productividad de los acontecimientos organizacionales y su dinámica interna (ATPANDER 1986).

Bajo tal consideración se han definido tres componentes de la misma que deben ser apropiados por los miembros de la organización representadas en: los Valores, la normatividad y los elementos de medio laboral relacionados en el conocimiento de la tarea, la organización y de los demás (toro 1987). En este proceso se hace necesario

contar con sistemas de comunicación eficientes que permitan persuadir, informar y motivar al personal.

⁶ **Concepto expuesto por Consutlin Grupo, informe Caarta IEGIS,1998**

Paralelamente el factor anterior, requiere para su establecimiento de la apropiación de postulados y valores corporativos que orienten e inspiren la acción así mismo, bajo tal dimensión la pertenencia institucional será real cuando estos ideales que la organización ha formalizado, han llegado a un nivel de ser convertidos en propósitos personales por sus miembros. (Cristancho 1997).⁷

El desarrollo de la participación de los miembros de la organización se logra en la medida que estos tengan la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se hace, garantizando así que desarrollen un compromiso, comprensión y apreciación del los fines de la organización y de la evaluación de lo logrado, de sus habilidades y de potencial.⁸

- **Estrategias para el desarrollo de competencias** necesarias que aseguren a los miembros de la organización contar con los conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes para participar activamente en el fortalecimiento de la organización.

Para generar tal condición de manera efectiva se requiere el desarrollo de competencias representadas en conocimientos y la habilidades fundamentadas en las características personales, sin las cuales no se cumple con éxito la misión asignada a cada miembro de la organización, en tal sentido/ **Roger Birkamay** las define a través de las capacidades intelectuales, las relaciones interpersonales y los comportamientos en la organización que este debe asumir, frente a el trabajo en Equipo y el liderazgo.

⁷ Manuel José Cárdenas, La competitividad una Prioridad Nacional, Pag57

⁸ ^El compromiso Cooperativarial Granma PAG 20

Es importante, resaltar como lo afirma Daniel Cristancho (1999) con relación a la condición anterior la identificación de las competencias disponibles y su potencial de desarrollo no son posibles pensarlas simplemente en la edición de conocimientos y habilidades; hay que mirar el individuo integralmente, tal posibilidad debe considerar los intereses las necesidades y los comportamientos frente al trabajo en equipo relacionarlas con las competencias requeridas a través de los niveles de motivación existentes, relacionada con:

- Condiciones motivándoles externas relacionadas con: La supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y reconocimiento.
- Condiciones de motivación internas representadas en logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.
- Medios para obtener retribuciones deseables en el trabajo definidos en dedicación a la tarea aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores.
- Con la interrelación de las variables anteriores (TORO 1987) se estructuran combinan y organizan conocimientos con los cuales el individuo construye su realidad laboral, que afectados por las habilidades se constituyen en creencias o actitudes y logran influir sobre el desempeño, aspecto enérgico del comportamiento, la eficiencia y la efectividad de las personas en el trabajo;

2.1.2 Marco Conceptual

CAPACITACIÓN: Es el mejoramiento de aptitudes, capacidad, entrenamiento y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores.

CONOCIMIENTOS: Conjunto de datos, hechos, planes, proyectos, programas, procesos, personas, equipos, relaciones y situaciones en general que se presentan en la conciencia del empleado y que este debe comprender y retener en la utilización de su trabajo. El referente esta contenido por los objetivos de la cooperativa, los diferentes aspectos de (a estructura o (os procesos operativos de la organización.

CONTENIDO DEL TRABAJO; Valoración que el individuo hace de estas condiciones intrinca del trabajo que le puede programar autonomía variedad e información a su contribución.

COMPETENCIAS: Es el conjunto de destrezas y procesos racionales que se requieren para el desarrollo exitoso de una tarea en cada uno de los cargos u oficios. Las competencias se relacionan con procesos organizacionales, se consideran objeto de identificación, conocimiento y su existencia en el repertorio del comportamiento del miembro organizacional, es garantía de medición de la calidad, efectividad y productividad.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es un sistema de significados compartidos definido a través de los valores, los ritos, mitos, prácticas que han ido evolucionando a lo largo de el tiempo.

GESTION: Conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines. Acción de planear, organizar, dirigir, controlar e integrar los recursos de una identidad con el fin de lograr unos objetivos.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO; Son todas las actividades de planeación, organización/ dirección y control relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección/ capacitación/ evaluación, recompensa y desarrollo de bienestar del recurso humano que se adelantan al interior de la organización.

PARTICIPACIÓN: Frecuencia de presencia en los diferentes eventos económicos y sociales de una organización, considerando así un nivel de influencia en la calidad y en la cantidad de decisiones que afectan una organización.

HABILIDADES: Capacidad actual de un miembro para desempeñarse bien en un determinado cargo, encierra factores relacionados con destrezas manuales e intelectuales y características que reflejan la educación / la experiencia y la habilidad que le permite comportarse de cierta forma estable y menos cambiante que la motivación.

TRABAJO EN EQUIPO; Valoración que la persona hace de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas con otros, compartir y aprender con otros.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado.

2.1.3 Marco Institucional

2.1.3.1 En relación con su recurso humano

- ❖ No existe claridad en cuanto a las relaciones laborales.
- ❖ La mano de obra se caracteriza por un bajo nivel de calificación.
- ❖ La remuneración ofrecida es relativamente baja.

2.1.3.2 En relación con sus recursos financieros

- ❖ La inversión de capital es baja.
- ❖ Los créditos obtenidos son utilizados para capital de trabajo.
- ❖ Los excentes de este tipo de cooperativa son dedicadas a cubrir el mantenimiento de operaciones, sin que existan mayores posibilidades de reinversión para expansión de la misma.

2.1.3.3 En relación de sus recursos materiales y productos

- ❖ La utilización de maquinaria es mínima y es generalmente obsoleta.
- ❖ Instalaciones físicas reducidas.
- ❖ Generalmente no existe una línea definida de productos.

En relación con su tecnología

La tecnología es esencialmente artesanal, por la utilización de equipos sencillos. El conocimiento de un proceso de producción elemental es básico.

La ausencia de estrategia de promoción impiden que las cooperativas no sean competentes en cuanto a la identificación de los clientes potenciales.

En la misión institucional de las cooperativas del sector solidario no se encuentran componentes fundamentales relacionados con:

Identificación de los clientes

Posibles mercados y tecnología básica de la cooperativa

Preocupación de la supervivencia y el crecimiento

Sus valores, creencias y aspiraciones filosóficas

Preocupación por la imagen pública

Concepto de sí misma

Calidad inspiradora y motivadora

2.1.4 Marco Jurídico

En la Constitución Política de Colombia de 1991, en su Artículo 333, establece “ La actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común, la libre competencia económica; es un derecho de todos que asume responsabilidades y donde la cooperativa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y el desarrollo cooperativarial.

2.2. SISTEMA DE HIPOTESIS

2.2.1. Formulación de Hipótesis

2.2.2. Hipótesis General

La cultura organizacional y el desarrollo administrativo inciden en la participación de

los asociados de las cooperativas manufactureras de la ciudad de Bogotá.

2.2.1.2 Hipótesis de Trabajo

Los niveles de participación actuales de los asociados son ocasionados principalmente por deficiencias en los niveles de desarrollo administrativo y asimilación de la cultura organizacional de la cooperativa.

Los niveles de participación de los asociados están determinados directamente por la capacidad de gestión de personal de las cooperativas.

La participación de los asociados pueden mejorados a través del modelo de planeación estrategia.

2.2.2. Operacionalización de las Hipótesis

A continuación se describen las variables más importantes y los correspondientes indicadores que permitirán la verificación de las hipótesis planteadas.

Para el caso de la hipótesis general la identificación de variables e indicadores es la siguiente:

La variable independiente (CAUSA)

La cultura organizacional y el desarrollo administrativo

La variable dependiente (EFECTO)

Los niveles de participación actuales de los asociados

Cuadro No. 1 Operacionalización de la Hipótesis General.

HIPOTESIS	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR
1. Desarrollo admirativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura Organizacional. ▪ Planeación ▪ Dirección ▪ Procedimientos ▪ Niveles de satisfacción del servicio.
2. Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores ▪ Principios ▪ Misión ▪ Visión ▪ Liderazgo ▪ Objetivos ▪ Comunicación
1. VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR
Participación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de pertenencia ▪ Desarrollo de competencias ▪

La operacionalización de la hipótesis de trabajo se adelantaron de la siguiente forma:

▪ **Hipótesis de trabajo numero 1**

La variable independiente (CAUSA)

Deficiencias en los niveles de desarrollo administrativo y asimilación de la cultura organizacional de la cooperativa.

La variable dependiente (EFECTO)

Los niveles de participación actuales de los asociados

Cuadro No. 2 Hipótesis de Trabajo Numero uno.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
DEPENDIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de participación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación pasiva ▪ Participación por incentivos. ▪ Participación por consulta de información. ▪ Participación interactiva. ▪ Participación activa.
INDEPENDIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asimilación de la cultura 	

Hipótesis de trabajo numero 2

La operacionalización de la hipótesis de trabajo numero cuatro (4) se delimitan de la siguiente forma:

Variable dependiente (EFECTO)

La participación de los asociados

Variable independiente (CAUSA)

Capacidad de gestión de personal

Cuadro No. 5 Hipótesis de Trabajo Numero Cuatro.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Independiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ procesos de selección ▪ Proceso de evaluación ▪ Capacitación.
Dependiente		

Hipótesis de trabajo numero 3

La operacionalización de la hipótesis de trabajo numero cuatro (4) se delimitan de la siguiente forma:

Variable dependiente (EFECTO)

La participación de los asociados

Variable independiente (CAUSA)

Capacidad de gestión de personal

Cuadro No. 5 Hipótesis de Trabajo Numero Cuatro.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
Independiente	1.Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metas ▪ Estrategias ▪ Actividades ▪ Recursos ▪ Productos esperados ▪ Índices de gestión ▪ Presupuesto
Dependiente		

3. METODOLOGIA

3.1 POBLACION Y MUESTRA

Para el presente estudio el universo esta determinado por 715 cooperativas de producción, ubicadas en la ciudad de Bogotá.⁹

3.2. MUESTRA

La muestra que se estableció para la realización del presente estudio equivale a n = 85 cooperativas, la cual se determino bajo los siguientes parámetros estadísticos:

$$n = \frac{N.(Z)^2.P.Q}{N. (e)^2 + (z)^2. P.Q}$$

Los criterios que se tuvieron en cuenta para determinar el tamaño de la muestra fueron los siguientes:

Población	715 cooperativas
Nivel de Confianza	95 % (Z)
Margen de error	(e) 10%
Nivel de exactitud	50% (P)
Nivel de precisión	50% (Q)
Tipo de población	finita.

$$n = \frac{715 \times (1.96)^2 \times 0.5}{715 \times (0.1)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 85$$

El instrumento piloto de la encuesta se aplicó al 10% de la muestra calculada, es decir a 9 cooperativas, situación esta que permitió ajustar el instrumento metodológico (véase anexo A) y obtener las primeras impresiones sobre los posibles resultados del estudio. (Véase numeral 3.3. Del presente informe).

3.2.1 Características de la población objetivo

La población de la presente investigación se encuentra representada en pequeñas y medianas cooperativas de producción, especialmente dedicadas a actividades de confección, marroquinería, alimentos y actividades de metalmecánica, litografía y encuadernación.¹⁰

3.3 MUESTREO

La técnica estadística que se utilizó para seleccionar los elementos que formaron parte

⁹ Informe estadístico segundo semestre 2004.DANSOCIAL.

¹⁰ Registros estadísticos 2003-2004, Superintendencia de cooperativas de economía

de la muestra fue de tipo pro balístico y el método utilizado para la selección fue sistemático o en serie.

El procedimiento que se tomo en cuenta para efectuarlo, consiste en seleccionar uno de los elementos de la muestra con un comienzo aleatoria, la fracción muestreo se determina de la siguiente forma:

$$F = N/n$$

Donde,

F = Frecuencia de muestreo

N = Universo

n = Tamaño de la muestra.

$$F = 715/85$$

Luego:

$$F = 8$$

Lo anterior permitió establecer un intervalo de selección de 8, para ser seleccionar los elementos que forman parte de la muestra.

3.3.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION

En el desarrollo del estudio aplico cuestionarios tipo formulario pregunta con diferentes ítems de respuestas, que serán utilizadas en las entrevistas formalizadas, lo mismo que

encuestas cerradas que se aplicó a los representantes legales de cada una de las unidades cooperativas que formaron parte de la muestra, en este caso, como el propósito del presente informe es validar los instrumentos se consideró un 10% de la muestra como se mencionó anteriormente.

3.3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información de la muestra piloto obtenida a través de la aplicación del instrumento diseñado (véase anexo A), se procederá a realizar el análisis de la misma, dando valores a preguntas y respuestas con base en los procesos de codificación, tabulación, clasificación, sistematización y registro de la información.

Facilitando así la realización de los ajustes del instrumento, a fin de aplicar las encuestas restantes a la muestra señalada anteriormente.

Seguidamente se utilizarán técnicas del orden lógico, como tortas, cuadros y gráficos de barra, para ser plasmada la información. La aplicación de estas herramientas permitirá establecer una evaluación real de las cooperativas objeto de estudio

3.4 FUENTES DE INFORMACION

3.4.1 Fuentes Primarias.

La recolección de la información primaria requerida para efectuar el estudio de las variables, se realizó por medio de una encuesta estructurada a cada uno de los elementos de la muestra.

3.4.2 Fuentes Secundarias.

La revisión de la información secundaria tanto de antecedentes como de la situación problema estudiado, como la requerida para la construcción de los referentes teóricos que orientaron el estudio de las variables determinadas de la investigación, fue recopilada a través de las siguientes fuentes:

Cámara de comercio de Bogota

Ministerio de Desarrollo Económico

Asociación Colombiana de cooperativas (ASCOP)

Biblioteca de la Universidad Cooperativa de Colombia

Departamento Administrativo de Cooperativas de Economía solidaria (DANSOCIAL)

Superintendencias de Cooperativas de Economía solidaria

3.5 DEFINICION DEL TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio fue de carácter descriptivo ya que a través de él se sistematizó información correspondiente a hechos y conceptos de las causas que han limitado y generado los bajos niveles de participación en las cooperativas cooperativas.

Por lo tanto, el desarrollo del presente estudio tiene como propósito identificar, entender, describir y evaluar las causas por las cuales los asociados no participan en la vida económica y social de las cooperativas.

Finalmente para alcanzar tal propósito se recurrirá a la aplicación de método inductivo, mediante la recolección de información particular para llegar a proponer situaciones generales con miras de presentar un plan estratégico que permita un plan estratégico y orientación.

3.6 INSTRUMENTOS Y TECNICAS APLICADAS PARA RECOGER Y ANALIZAR LA INFORMACION

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación fueron encuestas personalizadas, con preguntas de tipo cerrado y la observación directa.

Una vez realizadas las encuestas se codificaron, se tabularon y se graficaron los resultados con el fin de obtener una información consolidada que confirme los conceptos emitidos por los encuestados.

3.7 DISEÑO DEL PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO

Para la recolección de la información se diseñó un instrumento (Véase anexo A), los elementos que lo definieron fueron los siguientes:

4. ESTRUCTURACIÓN DE LA ENCUESTA

IDENTIFICACIÓN

En esta parte se delimitan aspectos relacionados con el título de la investigación, el propósito de la encuesta y la identificación básica de la cooperativa encuestada, así como el respectivo espacio para numerar la encuesta.

ASPECTOS GENERALES

El objetivo fue obtener información de los elementos de la muestra relacionados con su identificación y características básicas de los sujetos

II ASPECTOS TÉCNICOS

Se busco medir a través de indicadores la variable independiente e independiente del presente estudio a partir de:

II.I Identificación de factores que determinan la participación.

II.II. Ponderación de factores que determinan la participación

II.III Identificación de las características de la gestión administrativa que inciden en el desarrollo de los factores relacionados con la participación.

5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR MANUFACTURERO EN BOGOTÁ

Una vez tabulado el instrumento los datos recopilados con un nivel de respuesta del 100%, por medio del diseño metodológico establecidas en el numeral 3 del presente informe se procedió a elaborar el análisis de la información encontrando los siguientes tendencias:

5.1 DESARROLLO DE PERSONAL

Dentro del análisis que se adelanto al interior de las cooperativas , el desarrollo del talento humano se convierte en una ventaja competitiva necesaria para alcanzar niveles de competencia .v capacidad para afrontar unos niveles de responsabilidad para participar eficientemente

5.1.1 Tendencias.

El nivel de conocimiento que presenta la muestra en una escala de nivel de alto es de el 14% y de medio para el 86%.

El desarrollo de habilidades y destrezas presenta un nivel de alto para el 20 %, de medio del 65%y de ninguno del 15%.

La adaptabilidad al cambio presenta niveles de ponderación medio del 13ay del 87% en niveles bajos.

El nivel de compromiso presenta una valoración del 19,3% alto y medio del 80.6 % (vease anexo)

5.1.2 Análisis de resultados.

El desarrollo del talento humano como ventaja competitiva para ser un agente exportador no presenta políticas y el desarrollo de valores operativos y procedimientos dentro de una cultura empresarial que promueva el desarrollo de habilidades técnicas, la adaptabilidad al cambio, sin embargo, se encuentra niveles medios de ponderación para la formación en conocimientos.

Como limitante al desarrollo del talento humano se encuentra una actitud para no promover el sentido de pertenencia de los asociados con la cooperativa, situación esta que no garantiza un contrato sociológico duradero y unos niveles de confianza con los cuadros directivos, lo cual redundo en desmotivación y bajos niveles de

participación.

5.2 FACTORES FACILITADORES DEL PROCESO DE PARTICIPACION

5. 2.1 Tendencias.

El 50% de la muestra asume que siempre se presenta una capacitación técnica y 45% asume que a veces y 5% asume que nunca.

El 70% considera que nunca se establecen estrategias para la emoción de valores y el 30% restante considera que a veces se adelanta tal proceso.

El 55% de la muestra manifiesta que participan en la planeación y 45% restante asume que a veces se adelanta dicha practica.

El 40% asume que se presentan sistemas de incentivos y el conocimiento. El 35% considera que a veces y el restante asume que nunca.

El 60% considera que a veces se desarrollan procesos de capacitación en doctrina y gestión cooperativa y 40% asume que siempre se presenta.

El 90% considera que nunca que no se estimulan los grupos de mejoramiento y el 10% asume que a veces se presenta dicho actividad.

El 75% considera que a veces se da capacitación a tos supervisores y 25% asume que siempre (Véase anexo)

5.2.1.2 Análisis de resultados.

Una fortaleza que han consolidado la participación dentro de las empresas es la capacitación técnica, sin embargo, desde el punto de vista competitiva es la baja incidencia que presentan.

El proceso de participar en los procesos de planeación ha garantizado sostener en parte que los miembros de la organización asumen un alto sentido de pertenencia.

Se hacen esfuerzos validos por fundamentar un cultura Organizacional, que bien ligada con los principios solidarios podría consolidarse a un mas bajo tal marco axiológico, especialmente el relacionado con el principio de la democracia.

Es necesario reconocer el esfuerzo que hace la empresa de economía solidaria por consolidar la supervisión y los mandos medios

5.3 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA PARTICIPACION

La muestra estudiada mostró el siguiente comportamiento con relación a los cursos de acción que se pueden implementar para incrementar la participación:

El 10% de la muestra considera el sentido de compromiso y el cambio del estilo de liderazgo como opción para fortalecer la participación.

Un 40% considera como estrategia elevar el nivel de habilidades para participar de forma más eficiente.

Un 30% considera como estrategia mejorar la calidad del ambiente laboral. El 20% considera necesario mejorar la capacidad de gestión y el desarrollo administrativo. de la un

Existe dentro corporativa reconocimiento reconocimiento importancia de sentido de pertenecía a través de los valores corporativos culturales nivel de frente a la promoverle.

Uno de los aspectos claves que se pueden utilizar para asegurar la competitividad y a la par asumir planes de acción que aseguren la participación como una práctica permanente, consolidada a través de procesos pedagógicos al interior de la cooperativa. La estructuración de procesos administrativos.

El mejoramiento y la aplicación de estilos de gerencia participativos, abiertos que soporten una cultura corporativa lo suficientemente sólida y consistente para alcanzar altos niveles de participación.

5.4. NIVELES FE PARTICIPACION

Uno de los aspectos fundamentales que definen el grado de participación es el nivel y el grado de importancia de las acciones donde los asociados tienen la oportunidad de presentar iniciativas para influir en la vida de la cooperativa, en este sentido, las tendencias de la muestra al respecto fueron las siguientes:

5.4.1 Tendencias.

El 60% de la muestra participa solamente en cumplir con las tareas asignadas y las funciones señaladas en los estatutos.

El 22% de la muestra considera que los niveles de participación en la cooperativa esta limitada simplemente a la obtención de recursos.

El 8% manifiesta que tiene oportunidad de participar en las decisiones

Un 5 % de la muestra manifiesta que participa activamente en la conformación de grupos de trabajo para definir planes y adelantar acciones de mejoramiento continuo.

El 5% restante de la muestra no responde.

5.4.2 Análisis de resultados.

La participación de los asociados se limita solamente a recibir información y cumplir con procedimientos generando así una participación social unilateral de la administración o gestión cooperativa, que no considera.

La empresa cooperativa no brinda oportunidades para participar en promoción de recursos, otros incentivos materiales y las compensaciones permanentes que estimulen un contrato psicológico entre este la cooperativa.

Los asociados no tienen la oportunidad para influir en las transacciones de diverso índole del mismo modo las recomendaciones y los aportes que este hace no son compartidas ni considerados por lo cuadros directivo, desmotivando así la participación de los asociados.

Los gerentes, de cooperativas que trabajan no establecen mecanismos ágiles y oportunos que garanticen atender, recopilar y sistematizar los puntos de vista y necesidades de los asociados.

Los asociados no participan de forma sistemática y frecuente en análisis conjunto, los que conduce a planes de acción y al fortalecimiento de las existentes, trayendo como consecuencia el rompimiento entre las unidades estratégicas, tácticas y operativas de

la unidad cooperativa

Los asociados en un bajo porcentaje participan mediante la toma de iniciativas independientes de las instituciones externas o de la gestión para el mejoramiento de esas cooperativas. Esa tipo de gestión no permite desarrollar contactos con instituciones externas e internas para la obtención cualificada de recursos y asesoramiento técnico que necesiten.

Así mismo los Asociados no tienen el control sobre el planeamiento cooperativo y la toma de decisiones. Tal incorporación por iniciativa propia y acción colectiva puede o no desafiar distribuciones desiguales existentes de riqueza y poder.

5.5 CAPACIDAD DE GESTION PARA ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN

La situación de la empresa cooperativa con relación a la capacidad de gestión administrativa para fortalecer los procesos de participación presenta las siguientes tendencias:

5.5.1 Tendencias.

La cooperativa cuenta actualmente con:

- a. Descripción de funciones, solo en un 10% de la muestra.
- b. El 75% de la muestra manifiesta tener una definición de una estructura organizacional (organigrama) definida y aplicada
- c. Definición de un proceso de selección, inducción de desarrollo y capacitación de personal el 23%.
- d. Estructura de procesos comercialización solo el 20% de la muestra
- e. Definición de procesos de planeación del trabajo administrativo y operativo 25%.
- f. Determinación de actividades de comunicación del personal 10%.
- g. Definición de sistemas de control el 8%.

En un 40% el empresario considera la importancia de los manuales para llevar una organización estructural.

5.5.2. Análisis de resultados

Dado el caso de inducción la debilidad de la empresa no es contar con gente que posea Se presenta bajo nivel administrativo para la planeación del trabajo, esto determina bajos niveles de la producción y rendimiento operativo en la empresa. Cooperativa.

En las empresas solidarias donde se han estructurado contribuye a que los miembros de la organización clarifiquen sus tareas e identifiquen estos de autoridad y de delimitar responsabilidades.

La ausencia de sistema de control no permite medir la efectividad de los planes y programas al mejoramiento de procesos productivos y la financiación de cursos de acción de contingentes que permitan corregir y estandarizar procesos productivos y de administración para dar una respuesta óptima al cliente interno y extremo

5.6 CAPACIDAD INTERNA DE LAS COOPERATIVAS MANUFACTURERAS

5.6.1 Perfil de oportunidades y amenazas del medio de las cooperativas manufactureras (poam)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) identifican y valora las amenazas y oportunidades potenciales que las cooperativas del sector deben contrarrestar o aprovechar para consolidar estrategias para elevar los niveles de participación son las siguientes:

La identificación de las categorías anteriores ha sido definida a partir de fuentes secundarias¹¹, una vez clasificadas, prioridades y medido su impacto a través de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y de competitividad, sus resultados se exponen en la matriz POAM.

La Información presentada en la herramienta anteriormente mencionada permite determinar los eventos, fenómenos y hechos del entorno que benefician y limitan el desarrollo estratégico y operativo de los cursos de acción que las unidades económicas del sector deben adelantar para consolidar al recurso humano como ventaja competitiva sostenible.

Los resultados obtenidos del comportamiento de dichas variables son las siguientes:

Cuadro No. 15. Análisis del Perfil de Oportunidades

¹¹ Estudio estadístico 1997

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

ECONOMICOS									
Política de reforma laboral									
Ley arancelaria	X						X		
Ley cambiaria	X						X		
Política Fiscal	X						X		
Situación Financiera									
Tendencia a reducir la inflación				X			X	X	
Apertura Económica									
Políticas en el manejo de comercio exterior.				X	X			X	X
Consumo per- capital	X						X		
Procesos de integración regional							X		
Industria fragmentada	X						X		
Tendencia del ingreso per- capital				X			X		
Contrabando y competencia desleal				X			X		
				X					
				X			X		
TECNOLOGICOS							X		
Servicios de asistencia técnica que promuevan la innovación.							X		
Establecimiento de un sistema de información.							X		
Centros de capacitación del talento humano.	X						X		
Cambios tecnológicos (VELOCIDAD).	X						X		
Reconversión industrial							X	X	
Acceso a la tecnología							X		
Aceptación del producto				X			X		
	X						X	X	
	X						X		
							X		
	X			X			X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIALES									
Reforma de seguridad social	X						X		
Política Salarial	X						X		
Cambios en valores, familias y estilos de vida.	X						X		
Debilidad estructural del sistema educativo.	X						X		
POLITICOS									
Participación activa de la nueva gerencia.	X								
Participación Ciudadana.								X	
COMPETITIVIDAD				X				X	
Estrategias para estimular la Inversión Extranjera Directa (IED)									
Posicionamiento a nivel internacional.									
Compromiso dlas cooperativas para asumir la competitividad.	X						X		
Costos laborales.	X							X	
Alianzas estratégicas (comercialización y proveedores)	X			X				X	
Rotación del personal.	X								
Segmentación de mercados.							X		
Calidad y precios	X						X		
Diferenciación de productos.				X			X		
				X				X	X

5.7 ANALISIS DOFA Y DETERMINACION DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

BASICAS

Tomando como referencia la información presentada en el análisis interno (PCI) y en el auditaje del entorno (POAM) y de interrelación que se encuentra de las variables de cada una de las categorías anteriores se estableció el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de las cooperativas del sector, dicho análisis permite a su organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas. Prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anteponerse al efecto de sus amenazas.

En tal sentido, la interrelación de las categorías anteriores permite aplicar los siguientes cursos de acción:

- Estrategias FO: Utilizar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
- Estrategias DO: Tiene como objetivo el mejoramiento de las debilidades interna, valiéndose de oportunidades externas.
- Estrategias FA: Se basa en la utilización de fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Tienen como propósito minimizar las debilidades y eludir las amenazas.

El desarrollo de las opciones estratégicas (FO, FA, DO y DA) se orientan bajo la metodología de alternativas estratégicas su definición tomara en cuenta la interrelación entre las parejas establecidas anteriormente y la construcción del curso de acción a partir de las opciones:

- Estrategias Concéntricas:

Centradas en la capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal, calidad y el

servicio.

➤ **Estrategias Genéricas:**

Alternativas orientadas desde la innovación tecnológica, el mercadeo corporativo interno y la reingeniería organizacional.

➤ **Estrategias Defensivas:**

Su acción se centrara en la búsqueda de asociaciones que permitan alcanzar efectos sinérgicos a través de las alianzas estratégicas.

La ponderación de las variables de diagnostico interno, externo y la definición de las alternativas básicas para el sector se presentan a continuación en la siguiente matriz DOFA.

6. PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO LA PARTICIPACION DEL SECTOR DE LA COOPERATIVAMANUFACTURERA

Objeto de estudio, a partir del análisis se estructura el plan estratégico:

"PLAN HACIA UNA CULTURA PARTICIPATIVA Y SOLIDARIA

Los elementos que constituyen la propuesta son los siguientes:

6.1 Fundamentos Básicos.

6.1.1 Horizontes de planeación.

Las actividades que se desarrollaran en la propuesta tendrán una duración de dos años.

6.1.2 Población objetivo:

Corresponde a realizar un plan semilla con treinta Cooperativas dedicadas a la actividad manufacturera ubicadas en una y/o diferentes localidades en la ciudad de Bogotá.

6.1.3 Marco Institucional:

La propuesta será apoyada técnica y financieramente por instituciones gubernamentales tales como Bancoldex, Analdex, Cámara de Comercio, Alcaldías Locales en convenio con Universidades y O.N.G.S que apoyen el proceso académico para el desarrollo de dicho plan.

6.1.4 Meta de Trabajo:

La realización del plan estratégico será la consecución de los siguientes cursos e acción.

6.1.4.1 Objetivo general:

Estructurar, cursos de acción que permitan la ampliación de la capacidad de gestión exportadora de las Cooperativas a partir de técnicas de capacitación intervención y de apoyo técnico que permitan la calificación de los niveles de participación de los asociados y del sector cooperativo.

6.1.4.2 Objetivos específicos del plan:

- Propiciar espacios de reflexión con los diferentes autores de la comunidad cooperativarial relacionados con la ampliación de la participación solidaria de los asociados.
- Determinar procesos de capacitación que permitan el fortalecimiento del talento humano de las cooperativas como ventaja competitiva para el fortalecimiento del sector solidario.
- Determinar estrategias que permitan la consolidación de una cultura cooperativa administrativa que promueva y dinamice la participación.
- Establecer indicadores de gestión que permitan la medición y el seguimiento a la propuesta.

6.2 ETAPAS DEL PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico se desarrollara atendiendo las siguientes etapas, con sus respectivos proyectos estratégicos:

ETAPA UNO DE CONSOLIDACION DE CULTURA SOLIDARIA PARA LA PARTICIPACION.

- Proyecto Estratégico 1: Modernización de la estructura organizacional solidaria

ETAPA DOS SEGUIMIENTO AL PROCESO DE UNA CULTURA PARTICIPATIVA

- Proyecto Estratégico 1: Formación y capacitación del talento humano.
- Proyecto Estratégico 2: Formación de líderes Solidarios para la vida y la participación

Finalmente se presentan las conclusiones finales con respecto a las consideraciones y recomendaciones para fortalecer el sector.

6.2.1 Etapa del fortalecimiento y seguimiento al proceso exportador

6.2.2 Marco filosófico

El marco de referencia sobre el cual se sustentara el desarrollo de la alternativa propuesta, se definirá a partir de los siguientes valores:

- Reconocer al hombre como el centro y la razón de ser de la organización.
- El mejoramiento de la organización se considera como un acto democrático Participativo, orientado a buscar la calidad de los productos y la satisfacción del personal dentro de la organización.

- Los procesos y las decisiones que se deriven de su modificación, reconstrucción serán orientados bajos los criterios de conveniencia social, eficacia, eficiencia, efectividad y la rentabilidad económica y financiera.
- Reconocer que la organización es dinámica sujeta al cambio y que se encuentra en un medio y en un contexto cultural, económico y social específico.
- La recuperación y sistematización de experiencias cooperativas como mecanismos para abordar y entender la práctica y gestión administrativa local, deberá ser considerada dentro de actividades propias respecto al reconocimiento.
- La educación como medio para lograr la transformación cultural cooperativaria y transferencia de conocimiento y tecnologías para generar el desarrollo.

CONCLUSIONES

1. Es necesario encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de una participación genuina de los asociados en la toma de decisiones y planeamiento y la toma o postura de decisiones. En general, el detalle de las operaciones puede dejarse al grupo de gestión, mientras la toma de decisiones y planes importantes que afectan a todos los asociados necesitan ser tratados y concertados por todos los asociados.

2. En un intento por desentrañar las razones institucionales de la debilidad de muchas de nuestras organizaciones, señalamos el desajuste existente entre las instituciones y la realidad, entre los consejos de administración y la realidad.

El desajuste mencionado ha generado la inestabilidad padecida. Estrechamente relacionado al tema que venimos analizando se halla el problema de la representatividad de los órganos sociales de las cooperativas.

3. La baja participación de los asociados se presenta esencialmente por una crisis de representatividad y esta amenaza de desintegración son las que generan las condiciones propicias para el debilitamiento de las instituciones con el consiguiente riesgo de disolución que esto trae aparejado. La tarea aún hoy no realizada -que debemos abordar- es la de encontrar formas institucionales que permitan incrementar la participación de los asociados en la vida democrática cooperativa adecuadas a cada realidad social.

4. En los hechos la democracia en las cooperativas no garantizó la participación de importantes sectores de asociados y esta escasa representatividad, ha venido, sistemáticamente, comprometiendo su estabilidad y ocasionando el

desentendimiento, la apatía participativa o el escepticismo de los ASOCIADOS que no se sienten representados.

5. Los niveles de participación pueden aumentar al cambiar las reglas (estatutos) de la cooperativa y las tareas de gestión y de los asociados, cambiando responsables de asociados, y/o mediante capacitación. No obstante, pueden haber condiciones políticas que signifiquen que ninguna de esas medidas sean posibles.

6. Crear nuevas bases de participación democrática sintetiza el desafío cooperativo actual. Incorporar a las actuales estructuras institucionales los cambios que posibiliten la adecuación y ajuste de prácticas participativas democráticas a la realidad de nuestro tiempo, de ha convertido en una condición de importancia para la consolidación del movimiento cooperativo.

7. Es necesario impulsar vigorosas políticas de cambio en la que haya sitio para todos los individuos y grupos que compongan las cooperativas. Esas políticas lograrán devolverles a todos la confianza. Faltan caminos para que se expresen y realícenlos grupos y los individuos. Faltan proyectos. Tenemos que liberar la capacidad creadora de los integrantes del movimiento, abrir causas de participación.

Esta actitud de cambio tiene que ser puesta en marcha pronto para evitar se siga desintegrando las cooperativas. Conociendo la realidad es responsabilidad de todos abrir nuevas perspectivas y esperanzas. La base sólida de ello estará sin duda en la participación protagónica de los asociados aportando sus impresiones sobre los temas de interés que deban resolver los órganos de administración.

8. Es importante destacar que la creación de organismos de este tipo se inscribe en el marco de los problemas de déficit participativos. Lo cierto es que, en el grado que actualmente se involucran los asociados, la participación que plantea nuestra actual legislación, de tinte tradicional, es insuficiente para canalizar las cada vez más amplias exigencias de participación que requiere la situación de las instituciones, donde cada asociado debe tomar parte activa con el manejo de la problemática de las entidades.

9. La crisis de representatividad de muchas cooperativas, debilitadas en su aptitud de mediación y representación, lo que explica en parte la crisis de representatividad que afecta a muchas instituciones, es lo que, sin duda, contribuye a facilitar el resquebrajamiento de las mismas. Es que los órganos previstos en la legislación son, por un lado, elementos insustituibles del régimen de funcionamiento democrático, pero al mismo tiempo, no resultan suficientemente representativos del asociado común, no pudiendo así cumplir por si solos la función de mediación entre estos y las asambleas cooperativas que hoy se le reclama.

10. La participación constituyen, de este modo, una herramienta - entre otras - que viene a complementar, no a sustituir, el marco institucional de la vida democrática cooperativa. Implica reconocer el derecho a la participación, con sus opiniones, en las decisiones a la mayor cantidad de asociados " institucionalizando " la participación permanente de ellos.

11. La consolidación y profundización de la participación de los asociados en la cooperativa a través de la democracia participativa, consolidando de esta manera la representatividad institucional del movimiento. El incremento de la cantidad de asociados debe ser un objetivo permanente de todas las cooperativas lo que se

logrará defendiendo siempre el criterio de puertas abiertas donde puedan participar todas las personas que lo deseen.

12. La participación de los asociados depende de las atribuciones que le permitan un desempeño autónomo de sus funciones. De esta forma podrá cumplir eficazmente su labor, podrá efectuar consultas y solicitar información al consejo.

13. La integración Como principio básico se debe permitir la más amplia participación de asociados. Pondrá el acento en una visión integradora de la cooperativa.

14. Los asociados de las cooperativas desempeñan un doble papel, como propietarios y como usuarios de la cooperativa. La participación de los asociados por medio de ambos papeles es fundamental para la sustentación de cooperativas.

Mientras éstas requieren ser cooperativas financieramente sanas, los principales objetivos para quienes constituyen una cooperativa, o se unen a una existente, son el mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta en beneficio de todos los asociados, por encima de lo que concierne a individuos. Participación de asociados es esencial para que las cooperativas funcionen eficazmente en este sentido y resulta en:

- Un fuerte sentido de "propiedad" por parte de los asociados
- Empeño creciente en el éxito de las actividades cooperativas
- Sostenibilidad social a largo plazo

BIBLIOGRAFÍA

OIAZ RODRÍGUEZ ALBA, Implicadotes de gestión de Recursos humanos de Jas cooperativas de confección de la ciudad de Santafe de Bogotá y Universidad Javeriana, Bogotá 1986.

ELMER H BURAK , Planeación y Aplicaciones creativas de los decursos Humanos, Editorial 2000, Bogotá 1998

G A YURY/ K N WEXLEY, Conducta Organizadonaj y Sicología de el Personal, Editorial CECSA, México, 1990

GUARIN GULLES, Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Fondo Editorial Legis, 1992 **IDALBERTO CHAVENATO**, Administración del Recurso Humano, EdMac Graw Hill, Bogotá, 1998.

IVANCEVICH JHON ,LORENZI PETER, Gestión, Calidad y Competitividad, Ed Mac Graw Hill/ Bogotá 1998.

CHARLES PERROW, Asociadología de (as Organizaciones .Editorial Me Graw Hill, Bogotá ,,1990.

SAUNDERS GRAHAM, El Compromiso Cooperativarial, Como lograr Objetivos en equipo, Ed Legis , Serie cooperativarial, Bogotá ,1991

SERNA GÓMEZ HUMBERTO[^] Gerencia Estratégica, Ed Tercel Editores.Bogota 1998.

SUPERINTENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS DE ECONOMÍA

SOLIDARIA, Estudio Diagnostico del sector solidario, Bogotá 2004

Anexo A ENCUESTA

EVALUACION DIAGNOSTICA DE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA DEL SECTOR MANUFACTURERO EN BOGOTA

Formulario Número: _____

1. INFORMACION GENERAL

1.1. Razón social: _____

1.1 Actividad Económica: _____

1.2 Cobertura de Mercado (Ventas)

1.6.1 Local ___ 1.6.2 Regional ___ 1.6.3 Nacional ___ 1.6.4 Internacional ___

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA OPCION QUE CONSIDERE ES LA MAS
CONVENIENTE

1.1 ESCRIBA EL NUMERO DE ASOCIADOS QUE TRABAJAN EN CADA UNA DE
LAS SIGUIENTES CATEGORIAS:

1.1.1 Operarios ___ 1.1.2 Personal Administrativo 1.1.3 Directivo ___-1.1.4 proveedor ___

1.2. DE LOS FACTORES QUE SE PRESENTAN A CONTINUACION, VALORE EL
NIVEL DE DESARROLLO QUE PRESENTA EL PERSONAL VINCULADO A LA
COOPERATIVA:

	ALTO	MEDIO	BAJO
1.2.1. Sentido de pertenencia	___	___	___
1.2.2. El nivel de conocimientos y habilidades	___	___	___
1.2.3. La capacidad para adaptarse al cambio	___	___	___

2. ASPECTOS TECNICOS

2.1. DE LAS ACTIVIDADES QUE SE ENUNCIAN A CONTINUACION SEÑALE LA FRECUENCIA CON QUE LAS PROMUEVE LA COOPERATIVA COOPERATIVA ENTRE SUS ASOCIADOS:

ACTIVIDAD	Siempre	A veces	Nunca
2.1.1. Procesos de capacitación técnica 2.1.2. Formación en valores cooperativos. 2.1.3. Procesos de Evaluacion.de desempeño. 21.4. Participación en el diseño y ejecución de planes, procedimientos y programas. 2.1.5 Establecimiento de incentivos y sistemas de reconocimiento y recompensa. 2.1.6. Desarrollo de procesos de capacitación y formación en gestión y doctrina cooperativa. 2.1.7. Implementa reuniones por áreas a fin de estimular el mejoramiento y la evaluación de procesos. 2.1.8. Capacitación a supervisores y mandos medios.			

2.2. DE LOS FACTORES QUE SE ENUNCIAN A CONTINUACION SEÑALE CUAL LIMITA LA PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS EN LA VIDA ECONOMICA Y SOCIAL DE LA COOPERATIVA:

2.2.1 insatisfacción frente a los servicios _____

2.2.2 Nivel de formación académica del asociado _____

2.3. Falta de habilidades, actitudes y destrezas para asumir responsabilidades _____

- 2.4. Alta rotación de personal _____
- 2.5. La baja interiorización de valores y principios corporativos _____
- 2.6. Los estilos de liderazgo _____
- 2.6. Distanciamiento entre los objetivos institucionales y los objetivos individuales de cada asociado. _____
- 2.8. Presencia de conflictos generados por grupos de presión internos o externos que limitan el acceso libre y espontáneo de los asociados a participar _____
- 2.9. Dificultades de orden administrativo e influencias asociado- culturales para conformar equipos de trabajo eficientes y de alto rendimiento _____

2.2 DE LAS CONDICIONES QUE SE ENUNCIAN A CONTINUACION SEÑALE LA INCIDENCIA QUE PRESENTA PARA PROMOVER LA PARTICIPACION DE LOS ASOCIADOS EN LA COOPERATIVA COOPERATIVA:

ACTIVIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
2.2.1 Promover el sentido de compromiso.			
2.2.2 Estimular la asimilación de los valores y principios corporativos.			
2.2.3 La capacidad de gestión y el desarrollo administrativo de la organización.			
2.2.4 El nivel de competencias de los asociados			
2.2.5 La satisfacción de expectativas y necesidades de los miembros de la organización cooperativa.			
2.2.6 La promoción de la calidad del ambiente laboral.			
2.2.7 El estilo de liderazgo.			

3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

3.1. DE LOS ASPECTOS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACION , ESTABLEZCA SI

LA COOPERATIVA CUENTA ACTUALMENTE CUENTA CON :

- a. Descripción de funciones de los diferentes puestos de trabajo (manuales) _____
- b. Definición de una estructura organizacional (organigrama) _____
- a. Definición de procesos de selección, inducción, desarrollo y
- b. capacitación de personal _____
- d, La cooperativa ha definido misión, visión, objetivos y principios institucionales _____
- e. Definición de procesos de planeación del trabajo administrativo y operativo _____

- f Determinación de actividades de comunicación al personal _____

- h Consideración de procesos de liderazgo y motivación del personal _____

- g Cuenta con sistemas de evaluación sobre la calidad de los servicios ofrecidos a asociados y clientes externos _____

- h. Se desarrollan estrategias que estimulen, recompensen y promuevan la innovación y la creatividad entre los asociados y los grupos de trabajo existentes al interior de la cooperativa . _____

- g. Desarrollo de programas de salud ocupacional, bienestar social para los asociados y sus familias. _____

observaciones: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION