

**EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL DIRIGENTE DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CREDITO DE LA CIUDAD DE MANIZALES.**

**JUAN DAVID ESCOBAR LÓPEZ
JUAN PABLO MUÑOZ SALAZAR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

AÑO 2008

**EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL DIRIGENTE DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE MANIZALES**

INVESTIGADORES PRINCIPALES:

**JUAN DAVID ESCOBAR LÓPEZ
JUAN PABLO MUÑOZ SALAZAR**

**DIRECTOR DE TESIS:
JORGE IVAN JURADO SALGADO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD NACIONAL**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADORES DE
EMPRESAS.**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

AÑO 2008

LISTA DE CONTENIDO

CONTENIDO	Pág.
1- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMO.....	7
1.2- DESCRIPCIÓN DEL ÀREA PROBLEMÀTICA.....	7
1.3- IMPACTO ESPERADO.....	9
1.4- USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	10
1.4.1- USUARIOS DIRECTOS.....	10
1.4.2- USUARIOS INDIRECTOS.....	10
1.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS Y GENERALES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÒN.....	11
1.6 JUSTIFICACIÒN.....	16
1.7 OBJETIVOS.....	17
1.7.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.7.2 OBJETIVOS GENERALES.....	17
2. MARCO TEORICO.....	17
3. DISEÑO METODOLOGICO.....	36
3.2 UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÀLISIS.....	37
3.2.1 UNIDAD DE TRABAJO.....	37
3.2.2 UNIDAD DE ANÀLISIS.....	38
3.3 PROCEDIMIENTO INVESTIGATIVO.....	40
4. ANÀLISI E INTERPRETACIÒN DE LOS DATOS.....	41
4.1 CONCLUSIONES GENERALES.....	71
4.2 RECOMENDACIONES.....	74
4.4 BIBILOGRAFIA.....	76
4.4.1- BIBLIOGRAFÍA ON LINE.....	78
5 ANEXO No. 1.....	80

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO	Pág.
TABLA NO 1 VALORES COOPERATIVOS.....	29
TABLA NO 2 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE MANIZALES.....	39
TABLA NO 3 ACTIVIDADES COTIDIANAS.....	44
TABLA NO 4 GRUPO MÁS PARTICIPATIVO.....	47
TABLA NO 5 ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	49
TABLA NO 6 VALORES CORPORATIVOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51
TABLA NO 7 ASPECTOS MÁS UTILIZADO EN EL TRABAJO DEL DIRIGENTE.....	54
TABLA NO 8 CRITERIOS QUE MÁS UTILIZA EL DIRIGENTE EN SUS ACTIVIDADES.....	58
TABLA NO 9 EL ESTAMENTO QUE MÁS TIEMPO DEDICA.....	61
TABLA NO 10 EL PRINCIPIO QUE MÁS SE EVIDENCIA EN LA COOPERATIVA.....	63
TABLA NO 11 FUENTE EXTERNA MÁS CONSULTADA PARA LA TOMA DE DECISIONES	65
TABLA NO 12 PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EL DIRIGENTE CONSULTA A.....	68
TABLA NO 13 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	75

LISTA DE GRAFICOS

CONTENIDO	Pág.
GRAFICO NO 1 ACTIVIDADES COTIDIANAS.....	45
GRAFICO NO 2 GRUPO MÁS PARTICIPATIVO.....	47
GRAFICA NO 3 ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	50
GRAFICA NO 4 VALORES CORPORATIVOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
GRAFICA NO 5 ASPECTOS MÁS UTILIZADO EN EL TRABAJO DEL DIRIGENTE.....	55
GRAFICA NO 6 CRITERIOS QUE MÁS UTILIZA EL DIRIGENTE EN SUS ACTIVIDADES.....	58
GRAFICA NO 7 EL ESTAMENTO QUE MÁS TIEMPO DEDICA.....	61
GRAFICA NO 8 EL PRINCIPIO QUE MÁS SE EVIDENCIA EN LA COOPERATIVA	63
GRAFICA NO 9 FUENTE EXTERNA MÁS CONSULTADA PARA LA TOMA DE DECISIONES	66
GRAFICA NO 10 PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EL DIRIGENTE CONSULTA A:	68

**EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL DIRIGENTE DE
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE
MANIZALES**

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La toma de decisiones, es un tema de relevante importancia en la empresa de hoy, Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los dirigentes, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Los dirigentes consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Es indiscutible, la toma de decisiones a nivel directivo, hoy ocupa un lugar privilegiado, y las organizaciones sociales, solidarias, cooperativas y voluntarias que son privadas pero que no se rigen necesariamente por las mismas normas, objetivos e intereses de la empresa privada, y que también son públicas en la medida que actúan en relación con problemáticas de orden global, también requieren de una toma de decisiones inteligentes y eficaces.

Así, el pensamiento administrativo y la Administración como campo del saber, han desarrollado su discurso y sus prácticas, teniendo como referencia dos campos predominantes diferenciados analíticamente: el sector empresarial privado y el sector público. En el primero, es la iniciativa privada, sus fines y objetivos, así como los recursos que los individuos ponen a su servicio los que determinan las estrategias y las prácticas gerenciales y administrativas.

En el segundo, es una concepción determinada de Estado y de su manejo ceñido a un marco jurídico establecido lo que determina la acción administrativa y de dirección. De este modo, encontramos enfrentadas las nociones de lo privado y lo público, la libre empresa y el control estatal, la administración privada frente a la administración pública.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿CÓMO ES EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL DIRIGENTE EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE MANIZALES, PARA LOGRAR LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y CONCRETAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?

1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

La toma de decisiones es quizás uno de los campos de mayor trascendencia para la consolidación de una estrategia de negocio, al igual que en el desarrollo de

todas las actividades del diario acontecer humano, de hecho, tenemos un problema cuando no sabemos cómo actuar, una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión y es allí donde elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional, que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción.

La toma de decisiones es un tema de relevante importancia en la empresa de hoy, de hecho todos y cada uno de nosotros pasamos días y horas tomando decisiones. Algunas de las cuales tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida.

La ciudad de Manizales ha venido transformando su economía de tal forma que ya no solo productos como el café (y sus derivados) hacen parte de los ingresos de los ciudadanos, Manizales ha mejorado notablemente sus fuentes de producción y servicios, lo cual necesariamente implica más empleo y desarrollo para la misma y sus ciudadanos.

Y partiendo de este pequeño análisis económico de la ciudad, podemos pensar en que la misma se ha convertido en una interesante plaza para las Cooperativas de ahorro y crédito; dado que sus habitantes se encuentran con diferentes necesidades creadas por el mercado mismo, pero que necesitan ser suplidas en forma oportuna, por lo tanto, son muchas las personas que hoy día se encuentran asociadas y/o afiliadas a diferentes Cooperativas de ahorro y crédito con el único fin de verse beneficiados de sus servicios de ahorro, créditos y otros que son ofrecidos por éstas.

Es ahí cuando creemos que la toma de decisiones de las Asambleas de Asociados, de los Consejos de Administración, Juntas de Vigilancia y Comités de Apoyo de las Cooperativas de la ciudad, juega un papel relevante, pues necesariamente es partiendo de una oportuna toma de decisión que se obtienen buenos réditos para una organización, en nuestro caso particular de investigación, las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales.

1.3 IMPACTO ESPERADO

Esta investigación esta dirigida a conocer y analizar el proceso de toma de decisiones en las Asambleas Generales de Asociados y demás instancias de Alta dirección en las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales.

Esta propuesta investigativa buscará analizar entonces, desde diferentes matices que incluyen la legislación jurídica al respecto, el tema social y económico. Igualmente también implica el análisis y planteamiento de propuestas para el mejoramiento de dicha toma de decisiones en el sector de cooperativo de la ciudad.

Las cooperativas de ahorro y crédito durante la presente década han experimentado un crecimiento acelerado, sin embargo, en estos últimos años en el sector de ahorro y crédito infortunadamente los logros no han sido del todo positivos. Aún así los tiempos de dificultades también pueden dar frutos en la medida que los aprovechemos para reflexionar sobre el origen, causas y efectos resultantes y sobre la conducta que se necesita adoptar para evitar que se presenten nuevamente las circunstancias negativas del pasado.

Es indiscutible que la toma de decisiones a nivel de alta dirección ocupa un lugar privilegiado y las organizaciones sociales, solidarias, cooperativas y voluntarias que son privadas pero que no se rigen necesariamente por las mismas normas, objetivos e intereses de la empresa privada y que también son públicas en la medida que actúan en relación con problemáticas de orden social, requieren necesariamente de una toma de decisiones inteligente y eficaz.

Nos encontramos entonces con la expectativa de que el impacto de la realización de esta investigación sobre la toma de decisiones en las

cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales, sea mucho más alto de lo esperado y contribuya al máximo en la medida que pueda ser fuente de consulta por estudiantes, docentes y demás personas que puedan tener algún interés por el tema.

1.4 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Esta investigación puede ser un elemento de utilidad, para las diferentes Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad, igualmente puede ser tomada como punto de referencia para estudiantes de las diferentes facultades de las Universidades de nuestra ciudad debido a que puede ser analizada como documento viable para futuras investigaciones jurídicas y socioeconómicas de ésta importante área comercial de nuestro país.

1.4.1 Usuarios Directos

Las organizaciones del sector de economía solidaria, en especial las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito que sólo pueden ejercer actividad financiera con sus asociados de todo el país y demás organizaciones que tengan que ver lo que se denomina economía solidaria.

Las cooperativas de ahorro y crédito, así como las diversas formas asociativas de hacer empresa.

1.4.2 Usuarios Indirectos

Todas las cooperativas y las empresas en general, pues de alguna manera ésta investigación sirve de punto de partida de análisis para cualquier sector de la economía de nuestra ciudad, ya que cada cooperativa o empresa

puede tener en cuenta los criterios gerenciales identificados, siempre y cuando concuerden con sus intereses.

Otros usuarios indirectos de los resultados generados en este trabajo de investigación pueden ser personas que por alguna circunstancia específica necesiten de ésta para analizar sus conclusiones y de ahí poder sacar información que le pueda facilitar su trabajo, ya sean investigadores o profesionales en cooperativismo.

Todas aquellas personas que estén interesadas en crear y difundir una cultura alrededor de las cooperativas, cooperativistas y estudiantes que permitan el intercambio de conocimiento, experiencias e inquietudes. Para los profesores que desean fomentar la investigación en los diversos campos de la economía cooperativa, promover trabajos y líneas de investigación relacionados con la economía social y cooperativa e impulsar la publicación de los mismos.

1.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS Y GENERALES DEL PROBLEMA

Es importante comenzar por conocer algo de historia sobre el cooperativismo, el ahorro y el crédito. Es así como: “según algunos historiadores es muy probable que la civilización precolombina tuvo también, como en otros lugares del continente alguna relación con las ideas básicas del cooperativismo. Por ejemplo, el régimen de propiedad de los chibchas. En donde la propiedad individual de las tierras existía entre los chibchas y los bienes raíces se transmitían por herencia a las mujeres y a los hijos del difunto. Como los objetos de lujo, esmeraldas, tunjos, y joyas de oro y cobre eran propios de la persona, las enterraban con ellos y así esta parte de la riqueza, a la vez particular y pública, dejaba de acumularse y cada generación se veía precisada a renovarla. Las poblaciones tenían bosques y lugares de pesca comunes.

Mas tarde en la época de la colonia, encontramos las Cajas de Comunidad, los

Pósitos y también los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión. Ya desde la época de la independencia aparecen algunos ejemplos de sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición de mediados del siglo XIX, de las Sociedades de Artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados que más tarde se transforman en las sociedades democráticas con un carácter primordialmente político”¹.

“Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presento a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país.

Hacia 1920, el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas. Las tesis del sacerdote boyacense fueron expuestas de diversas maneras y en varias oportunidades”².

“Hacia el año 1959 se da la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, la que mas tarde se convertiría en Banco Uconal, después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, entidades que promovieron la constitución y el desarrollo de instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y desarrollo Social COOPDESARROLLO, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo FINANCIACOOP (que años más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia), Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros con apoyo estatal de

¹ Sierra Jaime, citado por Aldo A. Cardona A. "Formas de Cooperación en Comunidades Indígenas de Colombia" Bogotá 1974. Artículo On Line: Tomado de: www.coopcafam.com.co

² Artículo On Line: Tomado de: www.coopcafam.com.co (revisado en Mayo 5 de 2007)

entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se promovieron diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases. Como ASACOOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Uraba, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, entre otras”³.

“En 1963, como una necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y particularmente a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada. Durante este tiempo y no obstante las facultades otorgadas por la Ley, el cooperativismo financiero, como tal, no tuvo un desarrollo ni crecimiento fulgurante y no era una estrategia empresarial, más era una tímida actividad del ejercicio de la actividad financiera.

Solamente después de la crisis financiera en Colombia en 1982, las cooperativas incorporaron estratégicamente la captación de depósitos y liderados por UCONAL, comenzaron a obtener los recursos del público, coincidente con una serie de medidas del Gobierno nacional, orientadas a fortalecer la estructura técnica y legal de las instituciones financieras.

En 1985 se expidió el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986, que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero y su control concurrente por parte de las Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera) y el entonces

³ Idem, Op Cit.

organismo especializado de vigilancia y control para el sector cooperativo, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP)⁴.

Las cooperativa continuaron con el ánimo de la competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera, entre otras, alta morosidad, iliquidez, etc., y que no estuvieron en capacidad de resistir y entraron en crisis a partir de 1997, ocasionando la intervención del Estado para liquidar alrededor de 45 cooperativas, las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las denominadas cooperativas financieras.

En Colombia, se registraron en 1998 alrededor de 1.500 cooperativas de ahorro y crédito, con actividad financiera, de las cuales hoy solo quince aproximadamente captan ahorros de terceros, después de existir alrededor de 150. Las cooperativas no han sido sujetas de la atención del Estado, respecto a control y vigilancia y solo ha existido una normatividad marginal, neutralización que apareció una vez iniciada la crisis financiera del sector. Solo han sido obligadas a aplicar normas de regulación prudencial, a partir de 1997 y en 1998 pasaron a vigilancia de la desaparecida Superintendencia Bancaria, hoy reemplazada por la Superintendencia Financiera.

En 1997, se inició la crisis del sector cooperativo colombiano, que obligó a la liquidación de dos bancos cooperativos, UCONAL y BANCOOP, y a la indirecta conversión de COOPDESARROLLO en sociedad anónima. Luego de las fusiones forzosas de CUPOCREDITO y COOPSIBATE y de recibir los activos y pasivos de BANCOOP, COOPDESARROLLO se transforma en el Banco MEGABANCO, S.A., COOPDESARROLLO continúa siendo el principal accionista del Banco, manteniendo el control del mismo y de esta forma no quedó ningún banco de naturaleza cooperativa.

⁴

Idem, Op Cit.

Es evidente entonces, que las Cooperativas de ahorro y crédito han tenido ya un largo trasegar en nuestro país, igualmente también observamos que no ha sido fácil el camino para muchas de ellas, en muchos casos por la desacertada toma de decisiones de sus directivos, en otros por las tantas y graves crisis económicas por las que ha atravesado el país.

En cuanto a la toma de decisiones, nos encontramos en la historia lo siguiente: “En algún momento de mitad del siglo pasado, el ejecutivo de una empresa telefónica, Chester Barnard, importó el término “toma de decisiones” desde la administración pública al mundo de los negocios y las finanzas. Así, comenzó a reemplazar términos más estrechos como ¿asignación de recursos¿ o ¿formulación de políticas¿ cambiando la forma en que los ejecutivos pensaban su rol desde la deliberación continua, del tipo Hamlet, hacia una serie de conclusiones alcanzadas y acciones tomadas. Sin embargo, la toma de decisiones es una antigua y amplia búsqueda humana, que se remonta a una época en que las personas buscaban consejos de las estrellas. Desde entonces, nos hemos esforzado por inventar mejores herramientas con ese propósito, desde los sistemas numéricos hindú-arábigo y el álgebra hasta la aplicación de Descartes del método científico. Una creciente sofisticación en la gestión del riesgo, junto a una matizada comprensión del comportamiento humano y avances que respaldan e imitan los procesos cognitivos, han mejorado la toma de decisiones. Aun así, la historia de la toma de decisiones no ha marchado hacia un racionalismo perfecto. Los teóricos del siglo 20 han mostrado que los costos de adquirir información han llevado a los ejecutivos a actuar con decisiones sólo suficientemente buenas. Peor aún, las personas deciden en contra de sus propios intereses económicos. Además, en ausencia de emoción es imposible tomar decisiones. Marcos erróneos, conciencia limitada, optimismo excesivo: el descrédito del hombre racional de Descartes amenaza con anegar la confianza en nuestras elecciones”⁵.

⁵ Una breve historia de la toma de decisiones: **(artículo electrónico)**. Tomado de: <http://dialnet.unirioja.es> (revisado en Mayo 5 de 2007)

Nos encontramos entonces, con un contexto histórico de dos cosas diferentes, de un lado el cooperativismo en Colombia y la historia de las Cooperativas de ahorro y crédito, y del otro, la historia de la toma de decisiones, convirtiéndose en un reto importante para nosotros en esta investigación, y es tratar de realizar un análisis teórico (basado en teorías y autores) que nos permita conocer a fondo como debe realizar la toma de decisiones en la alta dirección de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales; y un análisis práctico (basados en el trabajo de campo) que nos permita conocer por medio de encuestas y entrevistas con los miembros de las Asambleas de Asociados, como es y teniendo en cuenta que aspectos se realiza la toma de decisiones en las diferentes cooperativas de la ciudad; lo que nos permitirá conocer, confrontar, analizar, concluir y realizar las respectivas sugerencias acerca del tema de la toma de decisiones en las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Según CONFECOP, “En Colombia existen 6.877 Cooperativas que asocian a 3.7 millones de personas lo que representa un incremento del 11.41% respecto a las cifras de 2005, durante el año 2006 las Cooperativas en Colombia obtuvieron ingresos superiores a los 17 billones de pesos, cifra que indica un crecimiento de un 15.12% con respecto al año anterior y alcanza a 5.36% del PIB del país”⁶; radica entonces, la importancia de esta investigación, en un juicioso análisis de cómo se realiza la toma de decisiones en las Cooperativas de la ciudad de Manizales, para lograr un perfecto direccionamiento estratégico hacia la consecución de dividendos y bienestar para sus asociados.

Al buscar las diferentes opciones de trabajo de investigación, es necesario pensar en los diferentes temas con los que se motivan nuestras conversaciones día tras día, entonces, partiendo de esto, esta investigación es motivada por la necesidad

⁶ Revista Portal del Cooperativismo. Comunicado de Prensa de CONFECOOP 10 de abril de 2007. Disponible en: www.portalcooperativo.coop/confecoop_site/ (revisado en Mayo 7 de 2007)

de conocer el cómo y el por qué de las estrategias para la toma de decisiones en las Cooperativas de la ciudad de Manizales, ya que mediante la misma se podrá vislumbrar nuevas opiniones y observaciones que permitan la aplicación de conceptos nuevos, adquiridos durante la estancia en la Universidad y que puedan servir como punto de partida para la optimización en la toma de decisiones por parte de las Asambleas Generales de Asociados.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un análisis teórico – práctico del proceso de toma de decisiones del dirigente de Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales, tomando en cuenta los principios cooperativos.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar qué criterios utilizan los miembros de las Asambleas Generales de Asociados de las cooperativas de la ciudad para crear estrategias competitivas.
- Analizar las estrategias de los dirigentes para crear valor en las cooperativas de ahorro y crédito, mediante la toma de decisiones
- Conocer las variables y componentes utilizados en la toma de decisión y creación del direccionamiento estratégico.

2. MARCO TEÓRICO

La economía solidaria: “es una forma participativa donde se crean organizaciones con un alto grado de interés económico, social y cultural, la

mayoría de organizaciones de economía solidaria son iniciativas privadas, donde su objetivo principal es producir y distribuir conjuntamente y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios o asociados”⁷, es dentro de este marco que encontramos a las cooperativas de ahorro y crédito, que aunque son organizaciones que se desempeñan en el sector financiero, su actividad tiene como fundamento el crecimiento de capital económico por parte de una persona o grupo en particular, al igual que un interés social, como lo son las cooperativas de ahorro y crédito.

¿Pero qué es una cooperativa de ahorro y crédito? “Es una asociación dedicada a ofrecer servicios financieros de ahorro y crédito de una manera social”⁸. Al igual que el cooperativismo “Es un sistema económico social, que persigue la solución de los graves problemas que aquejan al mundo, dominado por el capitalismo en Occidente y el Colectivismo en Rusia y demás países de su órbita”⁹

En consecuencia las Cooperativas de Ahorro y Crédito, constituyen una actividad financiera en los términos provistos por el artículo 39 de la Ley 454 de 1998 que reza: **“ARTICULO 39. ACTIVIDAD FINANCIERA Y ASEGURADORA.** El artículo 99 de la Ley 79 de 1988 quedará así: La actividad financiera del cooperativismo se ejercerá siempre en forma especializada por las instituciones financieras de naturaleza cooperativa, las cooperativas financieras, y las cooperativas de ahorro y crédito, con sujeción a las normas que regulan dicha actividad para cada uno de estos tipos de entidades, previa autorización del organismo encargado de su control. Las cooperativas multiactivas o integrales

⁷ BIEL, Gabriel. Economía Solidaria. Artículo On Line: <http://www.economiasolidaria.com/blogs>. (revisado en Abril 11 de 2007)

⁸ MOTA, Sánchez Francisco. El Riesgo Financiero y la Experiencia del Cooperativismo de Ahorro y Crédito. Disponible en: www.ulagrancolombia.edu.co/revistaeconomia. (revisado en Abril 11 de 2007)

⁹ ZULUAGA, Giraldo Enrique. Cooperativismo Colombiano. Universidad Autónoma Latinoamérica. Departamento de Publicaciones. 1994. Pág. 45

podrán adelantar la actividad financiera, exclusivamente con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen, previa autorización del organismo encargado de su control”¹⁰.

Partiendo de este artículo, quedan claros entonces los parámetros jurídicos dentro de los cuales se enmarca la actividad Cooperativa en Colombia, la cual permite entre otras operaciones, la captación de ahorros bajo la modalidad de depósitos de ahorro a término (CDAT), depósitos de ahorro a la vista (cuentas de ahorro), el ahorro contractual o programado, los ahorros permanentes y cualquiera otras modalidades de captación de depósitos de los asociados, las cooperativas de ahorro y crédito buscan un servicio social mediante una dirección social y eficiente.

Los principios éticos, valores sociales, al igual que grandes conocimientos sobre economía solidaria, son los elementos distintivos de los miembros de las Asambleas Generales y Consejos de Administración de las organizaciones y empresas cooperativas, lo que les asegurará la conducción de la organización en beneficio de sus miembros. Según Bernardo Kliksberg “el dirigente de cooperativas de ahorro y crédito debe extraer elementos de la gerencia social, estos elementos se relacionan con la ética, el trabajo en equipo, el liderazgo, la solución y el manejo de conflictos, el manejo de las expectativas generales de los usuarios y la importancia de los valores culturales”¹¹. Lo anterior nos muestra los desafíos que tiene el dirigente cooperativo, así mismo que este tipo de dirigente no solo se debe basar en la teoría administrativa tradicional, sino que debe recoger muchos elementos de la gerencia social.

¹⁰ Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998. Disponible en: www.superservicios.gov.co (revisado en Junio 2 de 2007)

¹¹ KLIKSBURG, Bernardo. “Hacia una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves. 1984. Pág. 21

Pues de hecho, la gerencia social sirve para que el dirigente cooperativo analice el entorno y la situación social de sus usuarios, “los dirigentes de cooperativas analizan las problemáticas más comunes que los usuarios tienen como educación, vivienda y calidad de vida”¹², para ello la gerencia social debe ayudar a resolver estos aspectos problemáticos y debe ayudar a promover condiciones organizacionales más estables y productivas. El éxito o el fracaso de una cooperativa dependen en gran medida de los esfuerzos de sus dirigentes, “los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito deben tener una probada honestidad, y gracias a esta probada honestidad se puede hacer de las cooperativas unas verdaderas fuentes de satisfacción social”¹³, es importante resaltar entonces que las personas que están al frente de una cooperativa debe pensar en el bien común antes que pensar en el bien individual o particular.

Los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito deben buscar que todos los usuarios de sus entidades satisfagan en gran medida sus necesidades, de hecho, el gran reto del dirigente cooperativo es construir capital social basándose en relaciones de confianza, que se construyen a través de una gerencia social para lograr que todos los socios y/o usuarios también se comprometan con la organización.

La gerencia social, se basa en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, es también un campo de conocimientos que permite orientar el proceso de toma de decisiones, las acciones a seguir son el direccionamiento y la evaluación de los resultados alcanzados, el objetivo principal de la gerencia social es impulsar procesos de transformación social.

Dentro del contexto de la economía solidaria es importante contar con

¹² Merilee S. Grindle, Profesora de Desarrollo Internacional en la Universidad de Harvard. Tomado de: Revista Interamericana de Desarrollo. Octubre de 2007. Pág. 4

¹³ VASQUEZ, Galindo Rodrigo. EL Nuevo Dirigente Cooperativo Latinoamericano. Publicado en Revista Futuros No. 13. Vol. IV. 2006. Pág. 7

dirigentes de cooperativas que verdaderamente estén comprometidos con la entidad que están dirigiendo, pero este compromiso no solo es tarea del dirigente cooperativo, “la gerencia de una cooperativa es responsabilidad de un conjunto de personas que intervienen en estas organizaciones , aunque el gerente es la cabeza más visible de la organización hay otros actores que inciden en el buen desempeño de una cooperativa, estos elementos son: la Asamblea General de Asociados, los socios y el personal de Gerencia”¹⁴, se debe considerar entonces la gerencia de una cooperativa como un conjunto, donde cada elemento tiene una obligación o responsabilidad.

En estos elementos: Asociados, Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités de Apoyo y demás empleados recae el proceso de toma de decisiones del dirigente cooperativo, este no es un proceso individual, se deben tener en cuenta los anteriores elementos para lograr darle un direccionamiento estratégico a una entidad, este direccionamiento estratégico, debe ser un ejercicio de planeación participativa de la Asamblea de Asociados, los dirigentes y el personal en general de la cooperativa, el cual esta orientado al desarrollo de un proceso social, entendido este como la capacidad de mantener en el tiempo acciones de desarrollo sostenible que generen sinergias de crecimiento y bienestar para los usuarios y asociados de la cooperativa.

El direccionamiento estratégico exige mucho del dirigente cooperativo, “el trabajo del dirigente cooperativo lo obliga a tener paciencia y capacidad para ver el punto de vista de los demás. Sin embargo el direccionamiento estratégico es el camino más eficaz e ideal para lograr las metas de la cooperativa, crea un clima favorable en las cooperativas, en el cual las actividades se aceleran y las metas se cumplen”¹⁵. Rara vez el buen

¹⁴ MEYER, Tammy M. En su Investigación: “Servicios de Cooperativas Año (2002). Desarrollo Rural Negocios Rurales. Servicios de Cooperativas. Disponible En: www.rurdev.usda.gov. (revisado en Abril 14 de 2007)

¹⁵ GARDEA, Bejar Alfonso. Articulación y Direccionamiento Estratégico. Documento PDF:

direccionamiento estratégico de una cooperativa es cosa del azar o de la buena suerte, sino que es el resultado de normas y procedimientos bien ejecutados, como visión, misión, valores y objetivos.

Felipe Medina, quien actualmente se desempeña como docente de planeación estratégica en empresas solidarias y consultor de diferentes temas en la gestión cooperativa opina que: “la misión, la visión, valores y objetivos que integran el direccionamiento estratégico de una cooperativa, deben estar enmarcados dentro de un contexto social y se basan en la organización como asociación de personas y teniendo presente las necesidades y los problemas de los asociados, y el significado del aporte social”¹⁶.

Para toda organización es muy importante tener bien definido el direccionamiento estratégico y para ello existen diferentes modelos creados por diversos autores; algunos lo definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, que define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es definido como un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. “La planeación estratégica contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de los empleados de la cooperativa”¹⁷. Demostrándonos esto, que el direccionamiento estratégico es pieza fundamental para el logro de sus objetivos.

La gerencia dentro de sus pensamientos debe buscar un lazo de confianza con todos sus asociados, Asamblea General de Asociados, el Comité de

Disponible: www.lanic.texax.edu.co (revisado en Agosto 3 de 2007)

¹⁶ MEDINA, Nieto Felipe. Formulación del Plan Estratégico de la Organización Cooperativa. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Año 2004. Pág. 33 y 34

¹⁷ VELÁSQUEZ, Ortiz Eddie. Trabajo Elaborado durante el desarrollo de la especialización en gerencia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, 2003.

Apoyo y eso se construye con la consistencia día a día entre lo que se dice y lo que se hace y entre lo que cree y lo que hacen, buscando que sus socios trabajen por sus mejores intereses. El gerente debe descubrir y valorar las oportunidades de los socios y así podrá lograr que la cooperativa se destaque por su emprendimiento, solidaridad y justicia.

El dirigente de una cooperativa de ahorro y crédito tiene una responsabilidad muy grande con sus usuarios o asociados, porque debe velar por el bienestar de ellos, la Asamblea General de Asociados igualmente tiene una función muy importante, es la de seleccionar al nuevo gerente, ratificarlo o despedirlo. La Asamblea General de Asociados, también establece las políticas, las metas a mediano y largo plazo y encarga al gerente de hacer cumplir las políticas y de alcanzar los objetivos. Esta delegación obliga a la junta a evaluar formalmente y de manera periódica al gerente, para determinar si esta cumpliendo con el cargo. La relación entre la Asamblea General de Asociados y el gerente de la cooperativa debe ser una relación profesional, donde se requiere respeto y responsabilidad de ambas partes para que la cooperativa pueda funcionar con eficacia y eficiencia, el gerente es un empleado y es el responsable ante la Asamblea por sus acciones y debe asistir a las reuniones de la misma aunque no tenga derecho a votar.

Colombia es un país con problemas sociales grandes y graves, lo cual hace que la administración de estas cooperativas tengan desafíos más grandes y a los cuales se deben estar preparados con herramientas multidisciplinarias y conceptos nuevos, siempre buscando que sus proyecciones a futuro estén apuntando al desarrollo del campo de las cooperativas de ahorro y crédito. Al respecto la revista del Banco Interamericano de Desarrollo afirma: “La gerencia social, por ende, deberá a su vez transitar el complejo camino asociado a repensar cuál es el alcance y el contenido del desarrollo social y

fundamental también deberá repensarse así misma de cara a los desafíos del futuro”¹⁸.

“El nuevo dirigente cooperativo entiende que la confianza se construye cada día con la consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos y entre lo que creemos y lo que hacemos. Imaginando a los socios trabajando por sus mejores intereses. Imagina una cooperativa que educa a sus socios para descubrir y valorar sus oportunidades”¹⁹. El dirigente de una cooperativa tiene retos más difíciles de superar que el dirigente de una empresa privada, debido a que sus decisiones no solo afectaran la parte económica de una organización sino que pueden llegar a afectar a todos sus asociados al igual que afectar una comunidad entera, sus decisiones tienen que contar con todo un compromiso social adquirido por todos los integrantes de la organización, que en este caso es una cooperativa.

Dentro de sus funciones el dirigente cooperativo tiene como prioridad la toma de decisiones, cuyo fin es entender que su trabajo puede y debe aportar a un mejor entorno, al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y en general, traer mayor bienestar para todos. Es claro entonces, que una parte muy importante dentro de las cooperativas de ahorro y crédito es la toma de decisiones, y que de ellas depende el futuro de las mismas. Es clave entonces que para ello debe existir suficiente conocimiento al momento de decidir y siempre se debe buscar el consenso en la decisión.

Tanto en la Asamblea General de Asociados, como en el Consejo de Administración, no se impone ninguna idea ni decisión, todo es debatido y posteriormente concretado, de hecho, esta es una labor a la que se le destina bastante tiempo en los consejos ya que se trabaja sobre el conocimiento que

¹⁸ Texto extraído de documento del Banco Interamericano de Desarrollo. 2003.

¹⁹ VASQUEZ, Galindo Rodrigo. EL Nuevo Dirigente Cooperativo Latinoamericano. Publicado en Revista Futuros No. 13. Vol. IV. 2006. Pág. 10

se tiene del asociado solicitante de un crédito, al igual que se revisa su capacidad de pago. “Esto ayuda a que las decisiones no sean tomadas por una sola persona o por unas cuantas, sino que se tiene la opinión de varias personas y se podrá tener un panorama más amplio de todo lo que abarca esa decisión. Por otro lado, las decisiones no serán tomadas para beneficios personales ni para beneficio de unos cuantos, sino que todos los socios estarán representados y sus necesidades estarán evaluadas de acuerdo a unas reglas establecidas”²⁰.

En el proceso de toma de decisiones se debe tener en cuenta que las cooperativas siempre están trabajando por un bien social y no particular y que todos sus beneficios son sociales, este concepto lo debe tener muy claro el dirigente, ya que su desarrollo personal no se vera reflejado en un crecimiento económico personal, lo cual si es posible en la empresa privada con ánimo de lucro, en las sociedades comerciales, donde prima el crecimiento personal y se trabaja como misión de todas las empresas el generar mayores ingresos a menores costos. A la larga, más utilidades para crear el llamado valor privado, es decir, beneficios para los dueños. Por el contrario un buen manejo en la toma de decisiones en la actividad cooperativa, conlleva a que los dirigentes tengan como prioridad el ayudar a la sociedad sin esperar nada a cambio y haciendo un buen manejo de los recursos sabiendo que esto le traerá beneficios a la sociedad y no beneficios personales.

“Los modelos administrativos han cambiado, ahora hay más controles, más personas participan en los procesos de toma de decisiones y los dirigentes para guiar a la organización deben contar, no solo con sus conocimientos, sino con la opinión y conocimientos de otras personas que pueden pertenecer a juntas directivas, ser accionistas, ya no se presentan individualidades, sino

²⁰ SIERRA, Jaramillo Francisco. Cooperativismo Colombiano. Universidad Autónoma Latinoamericana. Segunda Edición. 1994. Pág. 68

que todas las responsabilidades son compartidas y muchas de las decisiones trascendentales de una organización deben ser tomadas en grupo”²¹.

Con el momento actual de la economía, la globalización del mercado financiero y de crédito, se experimentan cambios muy rápidos y las empresas para no quedarse atrás deben estar a la vanguardia, lo que sucede también para las cooperativas de ahorro y crédito, teniendo unos desafíos mayores, los cuales deben ser asumidos por sus dirigentes ya que ellos no se pueden cerrar al mundo y deben al igual que todo el mercado cambiante asumir nuevos retos, para ello sus estrategias y decisiones deben ir acorde a los nuevos cambios.

No es raro entonces, que los dirigentes de las cooperativas de ahorro y crédito hayan tenido que cambiar, más aún, a cada momento deben volver a cambiar de estrategias e ir innovando en sus procesos y explorar nuevas alternativas, los gerentes deben estar siempre en la búsqueda de nuevas alternativas de cómo hacer que sus socios adquieran fidelidad con su cooperativa, al igual que ir ampliando su portafolio para satisfacer las necesidades de sus socios.

Las cooperativas igual que toda empresa busca que sus clientes, en este caso socios, tengan un alto grado de fidelidad con la cooperativa y que no solo estén satisfechos con los servicios si no que se sientan comprometidos con la misma. Y como toda empresa debe salir a buscar socios, crear estrategias para captar más socios, invertir en publicidad y utilizar estos medios para vender su imagen y sus servicios, todo esto sin descuidar a sus socios; al respecto una estrategia importante es la de capacitar al personal para que tenga la capacidad de hacer preguntas exactas y así descubrir las necesidades de los socios. El utilizar esta metodología convertirá a cada

²¹ DRIMER, Bernardo., KAPLAN de Drimer, Alicia. Las Cooperativas. Tercera Edición. Editora Cooperativa INTERCOOP. Argentina, 1981. Pág. 52

socio en medio potencial que no sólo hace todas sus transacciones con su organización sino que también le enviará nuevos clientes a la misma.

La cooperación implica la idea de que los términos son equitativos y justos y que cada participante puede aceptarlos razonablemente, siempre que todos los demás también los acepten. Los términos equitativos de la cooperación implican una idea de concordancia y de solidaridad; todos los que se han comprometido en la cooperación desempeñan su respectivo papel de acuerdo con las reglas y procedimientos admitidos, deben sacar ventajas de manera apropiada, evaluada mediante un criterio correcto de comparación. La idea de cooperación social exige que se tenga una idea de la ventaja racional de cada participante.

La palabra cooperar según La enciclopedia universal ilustrada Europeo Americana “deriva etimológicamente de la palabra latina “cooperari” formada por “cum” con “cooperar” ella significa obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin, o contribuyendo al éxito de una misma cosa”²².

Al igual que una cooperativa “es una asociación autónoma de personas que se reúnen voluntariamente para enfrentar comúnmente sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta, dependiendo del tipo de necesidades y aspiraciones de los socios o usuarios se crea o se define el tipo de cooperativa y la actividad económica que esta realice para satisfacer las necesidades y aspiraciones de los mismos”²³. Y de hecho todas las cooperativas sin importar su objeto social deben cumplir con unos principios y valores que las hacen diferentes de cualquier otro tipo de empresa u organización, estas características o principios se refieren a la participación democrática y activa de los socios; al igual que con el capital se busca garantizar una cobertura más amplia de las necesidades y prestar una gama de servicios cada vez mejores.

²² Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, 2006. Pág. 27

²³ Definición Cooperativas: Artículo On Line: www.aciamericas.coop (revisado en Mayo 17 de 2007)

Antonio José Sarmiento, en su Investigación sobre Derecho Solidario, define a las cooperativas “como un grupo de personas con algunas necesidades económicas y físicas en común que se unen con el propósito de prestar servicios como medio a la comunidad que los rodea”²⁴. Y para Samuel López Castaño, “las cooperativas son una institución económica que debe siempre aspirar a desarrollarse como empresa fuerte y eficiente, es utilizada por sus asociados para lograr mejorar la situación económica, ya que la cooperativa tiene como objetivo solucionar los problemas económicos de sus asociados”²⁵.

Las cooperativas entonces, como cualquier empresa u organización tienen sus propios valores o principios que guiaran sus actividades diarias; algunos de los valores cooperativos más generales se refieren a la democracia de sus actividades y acciones, la igualdad en la distribución de las ganancias, responsabilidad de los socios y de la parte administrativa por cumplir con su objeto social, la solidaridad en la solución de problemas de los asociados y sus familias. Los valores cooperativos difieren de una entidad a otra según su objeto social, pero los valores anteriormente nombrados son una aproximación general que rigen a todas las cooperativas.

²⁴ SARMIENTO, Antonio José. Investigación sobre Derecho Solidario. Editorial Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 2004. Pág. 18

²⁵ LÓPEZ, Castaño Samuel. Cooperativas, aspectos morales y éticos. En: Administración de Cooperativas. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Manizales. 2005. Pág. 92

Tabla No 1 Valores Cooperativos

Éticos	Sociales	Económicos	Políticos
Honestidad	Cooperación	Servicio	Democracia
Responsabilidad	Solidaridad	Trabajo	Participación
Lealtad	Confianza	Eficiencia	Autonomía
Justicia Social	Amistad	Calidad	Pluralidad
Transparencia	Respeto a los Derechos Humanos	Rentabilidad	Libertad
Compromiso	Ayuda Mutua	Innovación	Igualdad

Fuente: FOGACOOOP 2007

LAS COOPERATIVAS EN EL MUNDO

El modelo de empresa cooperativa no es un modelo nuevo, el cooperativismo tuvo sus inicios en la Inglaterra del año 1844, cuando se crea la primera cooperativa Sociedad Equitativa de los pioneros de Rochdale, después este fenómeno simultáneamente surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos y entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, todos europeos, quienes proponían que la solución de los problemas sociales se podía lograr a través de la cooperación entre los individuos; después el concepto fue creciendo y cada vez cogió más fuerza.

Según Bernardo Drimer y Alicia Kaplan en su libro “Las Cooperativas”: “el origen de las cooperativas, se dio en Europa, hacia finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, como reacción popular de defensa frente a las situaciones de injusticias y abusos derivados de las condiciones imperantes en estos siglos, como la escasa intervención del estado en actividades

económicas predominantes”²⁶; en dichas actividades predominaban las doctrinas individualistas de la revolución industrial, que defendían la vigencia, sin trabas de las inhumanas condiciones de trabajo impuestas durante estos periodos.

LAS COOPERATIVAS EN COLOMBIA

Según una investigación hecha por DANSOCIAL en el año 2006, las primeras ideas cooperativas en Colombia se dieron en las primeras décadas del siglo XX, cuando un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario “El Liberal” en el mes de abril de 1911. Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa el número 134 de ese año en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema.

LAS COOPERATIVAS EN CALDAS

La Cámara De Comercio De Manizales, en un estudio realizado en el año 2006, “concluye que el movimiento cooperativo en caldas tiene sus orígenes en los años sesentas, con la proyección y consolidación de nuevas expectativas creadas alrededor del café y la agricultura, las cuales toman auge a partir de la aceptación de la ley 1518/63 y la promulgación de la misma ley, la cual permite la formación de organizaciones cooperativas. Se destacan así en 1964 cooperativas de caficultores dirigidas al servicio de la comunidad y conscientes de la trascendencia que tiene el cooperativismo en

²⁶ DRIMER, Bernardo., KAPLAN de Drimer, Alicia. Las Cooperativas. Tercera Edición. Editora Cooperativa INTERCOOP. Argentina, 1981.

la sociedad, como un nuevo orden económico, en ese primer año se realiza el primer congreso regional cooperativo”²⁷.

Hacia 1973 surge en Marulanda (Caldas) la cooperativa ovina, con actividad agrícola, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de las ovejas, y en 1963 se crea la superintendencia nacional de cooperativas gracias a la colaboración del ministerio de trabajo, quien puso gran interés en este sistema logrando vincularse a las diferentes formas de la economía nacional, reflejándose en caldas una importante participación.

En el año de 1992 y 1993 se realiza la conformación del comité regional de economía solidaria en caldas con el objeto de liderar en el departamento un proceso de integración del sector cooperativo con los demás estamentos económicos de la región, de hecho una de las primeras cooperativas que surgieron en Manizales paralela a las cooperativas de caficultores fue la universidad cooperativa de Manizales COOFES, que tenía como socios propietarios, a los estudiantes, los profesores y empleados. Las primeras cooperativas en Manizales y en el departamento en general surgieron por la necesidad de agremiar a los caficultores para fomentar y proporcionar a las familias mejores condiciones de vida.

El movimiento cooperativo en Colombia ha tenido pues un gran incremento de asociados, que de acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP) “existen 6.877 cooperativas que asocian a 3.7 millones de personas, lo que representa un incremento del 11.41% respecto a las cifras de 2005. Durante 2006 las cooperativas colombianas obtuvieron

²⁷ Boletín de Prensa No. 37. Cámara de Comercio de Manizales. Disponible en: www.camaramanizales.org.co (revisado en Agosto 15 de 2007)

ingresos superiores a los 17 billones de pesos, cifra que indica un crecimiento de un 15.12% respecto al año anterior y alcanza a 5.36% del PIB del país”²⁸.

Este informe demuestra la calidad y el crecimiento tan importante que están adquiriendo las cooperativas en la economía del país, y no solo desde el punto de vista económico si no social ya que ellas según CONFECOOP emplean a 93.721 personas y cada vez adquieren un número mayor de socios.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran bajo la supervisión de la Súper Intendencia Financiera y la Superintendencia Solidaria que han permitido que estas organizaciones estén más reguladas y controladas para no cometer los errores del pasado y tener unas entidades que cumplan con los principios solidarios de equidad, donde se pueda ver una gerencia social, participativa y activa.

ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Al respecto podemos encontrar que: “El trabajo asociado ha sido reconocido a nivel mundial y en Colombia refrendado por la Honorable Corte Constitucional (Sentencia C-211/2000), como la tercera modalidad por medio de la cual los seres humanos realizan actividades laborales, sustancialmente diferente al trabajo autónomo o independiente y a la modalidad asalariada o dependiente bajo la subordinación de un patrono o empleador.

El modelo cooperativo de trabajo asociado es una figura de reconocimiento mundial, sustentada en los principios, valores y métodos de operación que tienen

²⁸ Revista Portal del Cooperativismo. Comunicado de Prensa de CONFECOOP 10 de abril de 2007. Disponible en: www.portalcooperativo.coop/confecoop_site/ (revisado en Mayo 9 de 2007)

las cooperativas a nivel universal, consagradas en la Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, Manchester, 1995) e incluidos en la Recomendación 193/2002 de la OIT, y regida por los caracteres básicos y reglas de funcionamiento interno señalados por la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo asociado (CICOPA-ACI, Oslo de 2003)²⁹. Quedando claro entonces que las Cooperativas de ahorro y crédito tienen reconocimiento legal a nivel internacional y a nivel nacional mediante sentencia de la Corte Constitucional.

Y según la Ley 79 de 1988: "las Cooperativas de trabajo asociado pertenecen a la categoría de las especializadas, es decir aquéllas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural (Art. 64) y fueron definidas por el legislador así: "Las cooperativas de trabajado asociado son aquéllas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios" (art. 70), en las cuales el principal aporte de los asociados es su trabajo, mientras que los aportes de capital son mínimos. En cuanto al régimen aplicable, dispone el Artículo 59, de la misma ley: "En las cooperativas de trabajo asociado en que los aportantes de capital son al mismo tiempo los trabajadores y gestores de la empresa, el régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensación, será establecido en los estatutos y reglamentos en razón a que se originan en el acuerdo cooperativo y, por consiguiente, no estará sujeto a la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes...". (...). La Corte Constitucional, al decidir sobre la exequibilidad del mencionado artículo 59, se refirió a la naturaleza jurídica de tales cooperativas y concluyó que éstas se diferencian de las demás, en que los asociados son simultáneamente los dueños de la entidad y los trabajadores de la misma, es decir, que existe identidad entre asociado y trabajador, por lo que no es posible que sean empleadores por una parte, y trabajadores por la otra, como en las relaciones de trabajo subordinado o dependiente, advirtiendo que es precisamente ésta es la razón para que a los

²⁹ CARDOSO, Cuenca Hernán. Cooperativas de trabajo asociado. Aspectos Jurídicos, contables y estadísticos. Editorial ECOE. Octubre de 2005. Pág. 38

socios-trabajadores de tales cooperativas no se les apliquen las normas del Código Sustantivo del Trabajo”³⁰.

LA TOMA DE DECISIONES COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Una buena toma de decisiones nos permitiría vivir mejor, nos otorga control sobre nuestras vidas. Por el contrario, una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, Un buen gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización a la cuál pertenece y algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos y el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización. Teniendo siempre en cuenta que no existen los opuestos en la naturaleza, que debemos ver el mundo a través de los ojos de nuestra mente vivida; de lo contrario, no comprendemos bien las ideas complejas y la toma de decisiones y la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

Para ello es importante tener muy en cuenta “las cinco características más importantes en la toma de decisiones que son:

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil,

³⁰ Definición Cooperativas. Documento On Line: www.sena.edu.co/.../Jurisprudencia
(revisado en Agosto 15 de 2007)

se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo³¹.

Igualmente los pasos para el proceso de la toma de decisiones:

- **“Determinar la necesidad de una decisión:** El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- **Identificar los criterios de decisión:** Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo.

³¹ Toma de Decisiones: Artículo On Line: www.aulafacil.com/trabequipo/lecc-15.htm
(revisado en Julio 1 de 2007)

- **Asignar peso a los criterios:** Los criterios enumerados en el paso previo no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.
- **Desarrollar todas las alternativas:** Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.
- **Evaluar las alternativas:** Una vez identificadas las alternativas, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones): Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a

3. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación es de tipo explorativa – descriptiva, apoyándose en la Investigación de campo, ya que la investigación de campo permite utilizar informaciones que provienen entre otras: como entrevistas, cuestionarios, encuestas y consultando fuentes de carácter documental, bibliográfica a fin de evitar una duplicidad de trabajo.

Como técnicas posibles se utilizarán, la entrevista individual, la observación directa y los registros. Esto para obtener un mejor acercamiento a los criterios y las características de la Gerencia Social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales

Así mismo enriquecida con una bibliografía cuidadosamente elegida por los investigadores, considerando que el método de investigación bibliográfica es una técnica que permite diseñar estrategias que me permitirán localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente a la investigación.

Aplicando la investigación es de carácter exploratorio – descriptivo, eligiéndose exploratorio porque tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis, así mismo es importante porque permite aumentar la familiaridad de los investigadores con el tema que se va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones,

Así mismo se ajusta a nuestras necesidades por que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como MENDEZ”la observación, las entrevistas, los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos realizados por otros investigadores”

3.2 UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

3.2.1 Unidad de Trabajo

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de toma de decisiones del dirigente de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- a. **La Técnica documental:** la cual esta basada en textos, escritos, documentales a cerca del tema, ya que en este caso podría decirse que se constituye en un 40%, porcentaje que pretende complementar el trabajo de campo, ya que existe una excelente bibliografía que enriquece la presente investigación.

- b. **Técnicas descriptivas:** porque el presente trabajo se apoyará en las encuestas y cuestionarios realizados a los diversos dirigentes con el fin de profundizar a cerca de la realidad en cuanto al proceso en la toma de decisiones del dirigente de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales. para lograr los principios solidarios y concretar el direccionamiento estratégico.

3.2.2 Unidad de Análisis

Existen 235 cooperativas inscritas actualmente en la Cámara de Comercio de Manizales, y 5 son cooperativas Especializadas en ahorro y crédito, y 6 son Multiactivas con Sección en ahorro y crédito, por lo tanto son 11 las cooperativas en las que vamos a enfocar nuestra investigación, para lograr analizar el proceso que se lleva a cabo en la toma de decisiones de los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales.

Tabla No 2: Las cooperativas de ahorro y crédito en Manizales

SIGLA	TIPO ENTIDAD	DIRECCION
CODEAL	MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	KM 10 VIA AL MAGDALENA
COOPECASD LTDA.	MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	CARRERA 10 12B 65
CESCA	ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	CALLE 18 #20-17
TAX LA FERIA	MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	CARRERA 17 NO. 18-22
COOTRACHEC	MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	CL 19 21 40 LC 16 17 CC BANCAFE
COOPROCAL	ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	EDIF.PLAZA CENTRO LOCAL 2 #24-11
COOCALPRO	MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	CL 22 20 58 P 3
COOPSOCIAL	ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	CR 20 31 30
COODECOM	ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	CRA 24 NO 20-08 OFICINA 208
COOTRAEMPUBLICAS	ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO	CARRERA 18 NO 27-57
COOFUTURO	MULTIACTIVA CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	CRA 23 NO 14-30 PISO 3

Fuente: FOGACOOOP AÑO 2007

3.3 PROCEDIMIENTO INVESTIGATIVO

Para el desarrollo de la investigación se realizará los siguientes pasos:

- A. **La Definición De La Situación/Problema Y Referencias Bibliograficas:**
Revisión teórica del problema, hallar tesis, entrevistas, artículos regionales del tema, prácticas profesionales a cerca del tema, etc.
- B. **Planeación:** se planea el tiempo, los espacios y las fases de la investigación, se buscan artículos y bitácoras para la investigación y se desarrolla en las diferentes bibliotecas, y en diferentes áreas de la ciudad.
- C. **Formulación Del Proyecto de Investigación:** en esta etapa se determina el proceso de investigación, la revisión teórica de: artículos, investigaciones cualitativas, esta la realizare en Bibliotecas e Internet, artículos de la prensa local, documentación sobre el tema a investigar.
- D. **Recolección De Información:** trabajo de campo, aplicación de las estrategias y las técnicas tales como: Observación Participativa, Diarios de locales, Entrevista semi-estructurada, etc.
- E. **Organización De La Información:** Procesar, chequear, organizar y limpiar la información que se recogió, de la Observación Participativa, Entrevista semi-estructurada.
- F. **Identificación De Patrones Culturales:** Analizar la información que se recogió, de la observación participativa, entrevista semiestructurada, diarios de campo, por medio del análisis, mapas conceptuales y diagramas de flujo, para la construcción de matrices integradoras con categorías o unidades de análisis que permiten visualizar la información de las narrativas.
- G. **Fase Evaluativa:** Realizar una breve síntesis del estudio realizado con sus causas, efectos y consecuencias que trae consigo la investigación realizada, con el fin de conocer la situación y los cambios a nivel económico y social frente al tema de la toma de decisiones en la Alta

Dirección de las Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales.

- H. **Estrategias de Comunicación:** Al finalizar la investigación, se solicitará la posibilidad de que una copia repose en la Biblioteca de la Universidad de Manizales, con el fin que sirva de apoyo para los estudiantes que se interesen por el tema investigado en el presente estudio.

4. ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN DE LOS DATOS

La toma de decisiones se puede definir³² como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección, pero se debe tener en cuenta de todos modos que esta es sólo un paso de la planeación ya que forma parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Dentro de nuestro estudio hemos tenido en cuenta tres variables principales para abordar el proceso que conduce a la toma de decisiones, estas son: Direccionamiento estratégico, Proceso de toma de decisiones, y dirigencia.

Una vez establecidas las variables las desarrollaremos durante el transcurso de la investigación, se tuvo en cuenta que la toma de decisiones representan el núcleo de la responsabilidad gerencial, pues es el dirigente quien tiene el compromiso de decidir permanentemente qué hacer, quién debe y cuando hacerlo, los procesos descritos en líneas anteriores no son ajenos a los dirigentes de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Manizales, es por esto que los dirigentes de este tipo de organizaciones deben seleccionar, entre varias alternativas de cursos de acción la mejor, para ello eligen una alternativa entre varias opciones y escogen los medios necesarios y apropiados para alcanzar los objetivos y las metas de la organización

³² HAROLD KOONTZ y HEINZ WEIHRICH “**Administración una Perspectiva Global**” McGRAW- HILL INTERAMERICANA DE EDITORES, S.A., Onceava edición, 1999. Tomado de www.tuobra.unam.mx (revisado en Noviembre 18 de 2007)

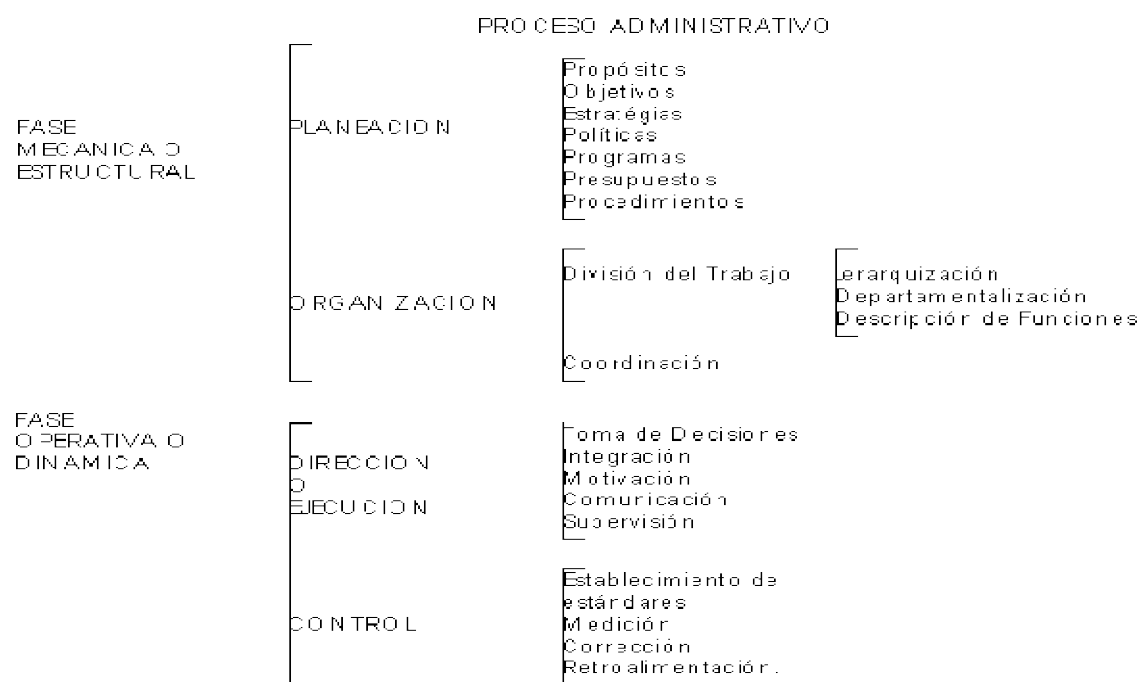
Los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito buscan generar un buen ambiente psicológico el cual les permita condicionar las decisiones de los individuos a los objetivos organizacionales, para lograr el direccionamiento estratégico de la entidad, es por ello que las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción, es por esto que se hace necesario el comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta; es indiscutible que la toma de decisiones es uno de los temas de más relevancia en la actualidad a nivel directivo y organizacional, a continuación se podrán observar los resultados y los análisis de la presente investigación, se debe de tener en cuenta que el estudio se realizó en la ciudad de Manizales, con una muestra de 10 cooperativas de ahorro y crédito.

Los dirigentes de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Manizales dentro de todas las funciones y actividades que desarrollan se comprometen a brindar y dedicar el tiempo necesario en controlar, planear, organizar y dirigir sus organizaciones, estas cuatro actividades componen el proceso administrativo³³,

³³ El proceso administrativo son el conjunto total de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración. El siguiente cuadro nos permite ver la importancia de cada una de las etapas que lo componen. Tomado de www.virtual.unal.edu.co. Revisión 19 de Noviembre de 2007

por lo que son muy importantes en la vida profesional de un gerente, ya que son acciones fundamentales e indispensables de cualquier Administrador. En el contexto de la presente investigación, uno de los objetivos fue conocer cual de las actividades mencionadas en líneas anteriores es la mas frecuente en los dirigentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales, la información recolectada nos permitió encontrar que estos le dedican la mayor parte de su tiempo a la planeación (un 37% de la muestra), esta actividad resulta muy importante para los dirigentes cooperativos, porque les permite tener una idea de como desarrollar todas sus actividades, sin descuidar u olvidar alguna de ellas y sin importar el grado de trascendencia que tengan dentro de la cooperativa, se debe de tener en cuenta que esta actividad implica suposiciones futuras tanto internas como externas. Aunque es de resaltar que el Control y la Dirección, también representan altos índices en la muestra seleccionada (27% cada uno del total de la muestra).

Al ser las cooperativas asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas,



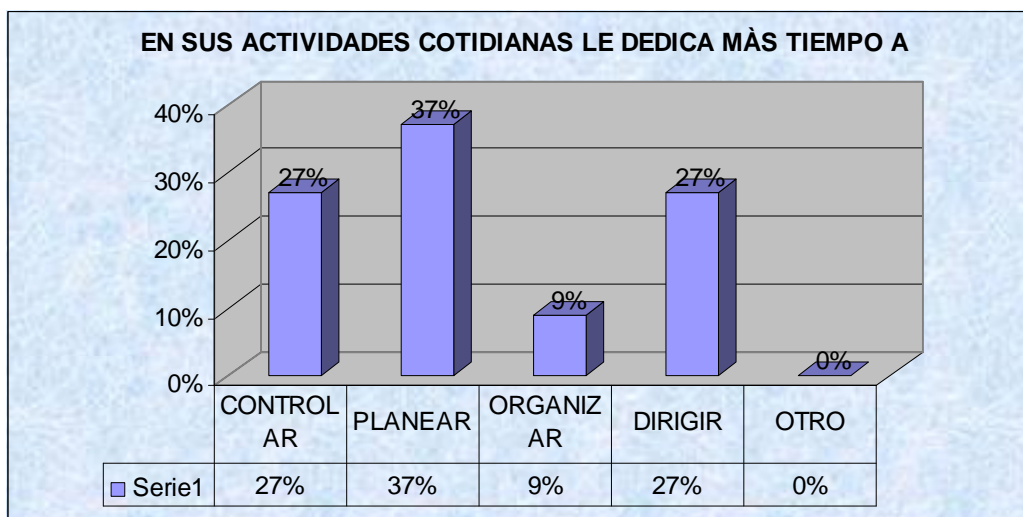
sociales y culturales a través de una empresa de propiedad conjunta, la diversidad de necesidades y aspiraciones de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativa de estas empresas es muy variada, estas lo que tratan de buscar generalmente es el beneficio para sus asociados y que ellos puedan satisfacer sus necesidades, por lo que el gran reto del dirigente cooperativo es construir capital social basándose en relaciones de confianza, las cuales se logran establecer a través de una gerencia social, logrando así que todos los socios y/o usuarios también se comprometan con la organización, por ello los dirigentes dentro de sus actividades cotidianas deben seguir estas las cuatro actividades mencionadas anteriormente, pero pensando siempre en el bienestar de sus asociados y sin olvidar que las decisiones que se tomen deben de ir enfocadas a un plan estratégico de la cooperativa.

La tabla No 1 (y su respectivo grafico, 01) permite ver de forma clara cual fue el comportamiento de los indicadores evaluados, a partir de porcentajes y establecer a su vez lo que ya hemos mencionado.

Tabla No 3 Actividades Cotidianas

En sus actividades cotidianas le dedica mas tiempo a	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
CONTROLAR	3	27%	27%
PLANEAR	4	37%	64%
ORGANIZAR	1	9%	73%
DIRIGIR	3	27%	100%
OTRO	0	0%	
TOTAL	11	100%	

Grafica No 1 Actividades Cotidianas



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

En el grafico anterior podemos observar que el 37% de los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales, dedican la mayoría de su tiempo a PLANEAR, seguido del 27% que se dedican a CONTROLAR, y DIRIGIR, mientras que solo el 9% de los encuestados manifestaron que le dedican tiempo a ORGANIZAR.

Lo que se puede observar a partir de los datos arrojados en la tabla No 1 es que el direccionamiento estratégico, al ser el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales, exige mucho del dirigente cooperativo, y le obliga a llevar a cabo procesos de planeación que permitan generar altos grados de satisfacción a sus asociados no solo en el presente sino también hacia el futuro, es por ello que el trabajo del dirigente cooperativo lo obliga a tener paciencia y capacidad para ver el punto de vista de los demás, es gracias a esto que el direccionamiento estratégico es el camino más eficaz e ideal para lograr las metas de la cooperativa, creando un clima favorable en

las cooperativas, en el cual las actividades se aceleran y las metas se cumplen³⁴.

En la formulación de la planeación estratégica (porcentaje mas elevado que arroja la información analizada), deben de participar todos sus integrantes: asociados, junta directiva, empleados y asesores externos, sin tener preferencia por un grupo en especial, pues la planeación, al ser un punto tan relevante no puede dejarse al azar, ya que de esta depende el buen funcionamiento de la cooperativa, pues va a ser la guía tanto para el dirigente como para los participantes en la toma de decisiones y de igual manera va a representar un norte común para los asociados.

Para lograr un alto índice de participación de los integrantes de la cooperativa, el dirigente debe demostrar un profundo compromiso con la entidad, el cual tenga como asiento definitivo la búsqueda del bienestar colectivo (asociados y comunidad), pero se debe de tener en cuenta que no solo el dirigente debe de ser el único comprometido, pues también lo deben de estar todas las personas que en ella intervienen, por lo cual desde la formulación de el plan estratégico se debe mostrar el compromiso general (dirigente, asociados).

En consonancia con lo mencionado en párrafos anteriores, otro punto importante de resaltar en nuestra investigación fue el rastrear cual era grupo mas participativo dentro de la formulación del plan estratégico de las cooperativas, a continuación encontraremos en la tabla No 2 los diferentes grupos que tuvimos en cuentas y su porcentaje de participación,

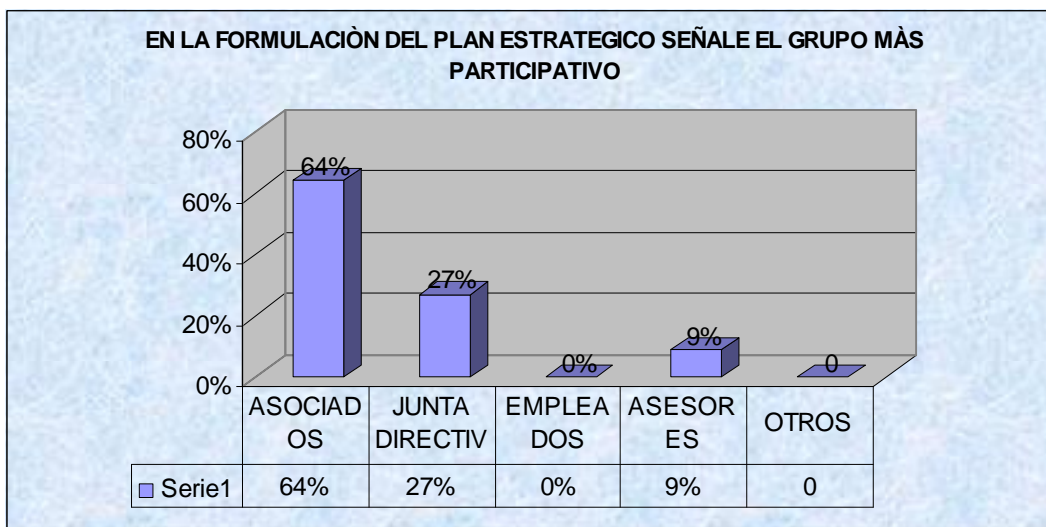
³⁴ GARDEA, Bejar Alfonso. Articulación y Direccionamiento Estratégico. Documento PDF: Disponible: www.lanic.texax.edu.co (revisado en Agosto 3 de 2007)

Tabla No 4 Grupo más Participativo

Señale el grupo más participativo	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
ASOCIADOS	7	64%	64%
JUNTA DIRECTIVA	3	27%	91%
EMPLEADOS	0	0%	91%
ASESORES EXTERNOS	1	9%	100%
OTROS	0	0	
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafica No 2 Grupo más Participativo



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

El anterior grafico nos demuestra que en la formulación del plan estratégico el grupo más participativo es el de los ASOCIADOS con una representación del 64%, seguido del 27% que representa a la JUNTA DIRECTIVA. Los ASESORES solo representan un 9%; curiosamente ninguna de las personas a las que se les aplico el instrumento manifestó tener en cuenta a los EMPLEADOS al momento de la formulación del plan estratégico.

Lo que nos demuestran los datos arrojados en la tabla anterior es que son los propios asociados los que en cierta, medida democráticamente ejercen el gobierno y la administración de su empresas por medio de la formulación del plan estratégico, según lo manifiesta Felipe Medina, quien actualmente se desempeña como docente de planeación estratégica en empresas solidarias y quien además es consultor de diferentes temas en la gestión cooperativa: *“la misión, la visión, valores y objetivos que integran el direccionamiento estratégico de una cooperativa, deben estar enmarcados dentro de un contexto social y se deben de basar en la organización como asociación de personas, teniendo presente las necesidades y los problemas de los asociados, y el significado del aporte social”*³⁵. Lo anterior nos demuestra que tanto los dirigentes, como todas las personas involucradas en la formulación de la planeación estratégica de la cooperativa deben tener en cuenta todas las variables nombradas anteriormente, esto con el fin de que el sector cooperativo genere confianza, para esto se debe de optar por un comportamiento recto, el cual se logra con la aplicación de los principios y valores por parte de los directivos y asociados de estas organizaciones.

Generar un clima de confianza al interior de las cooperativas es un aliciente en el actual siglo en que vivimos, un siglo marcado por cambios y transformaciones (representados no solo en el siglo actual sino desde el siglo XX). Al estar en mundo en constante transformación, donde cada día los cambios se hacen de manera más ágil y ante los cuales las empresas, y en nuestro caso las cooperativas, no representan una excepción, es un fenómeno que se debe de analizar; pues aquellas organizaciones que no se adaptan al medio y no asumen estos cambios se quedaran atrás, corriendo el riesgo de tender a desaparecer al pasar del tiempo, es por ello que las cooperativas deben de tener en cuenta que su plan estratégico este encaminado a asumir de forma positiva y asertiva los procesos de

³⁵ MEDINA, Nieto Felipe. Formulación del Plan Estratégico de la Organización Cooperativa. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Año 2004. Pág. 33 y 34.

transformación y los retos a que se enfrenta en un mundo globalizado, de no ser así se hace necesario, no perder de vista, que cambios se deben de llevar a cabo o si se hace necesario replantear el plan estratégico, y encaminarlo a las exigencias del mundo actual. Para ello existen diferentes modelos creados por diversos autores, algunos lo definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, las cuales definen estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados.

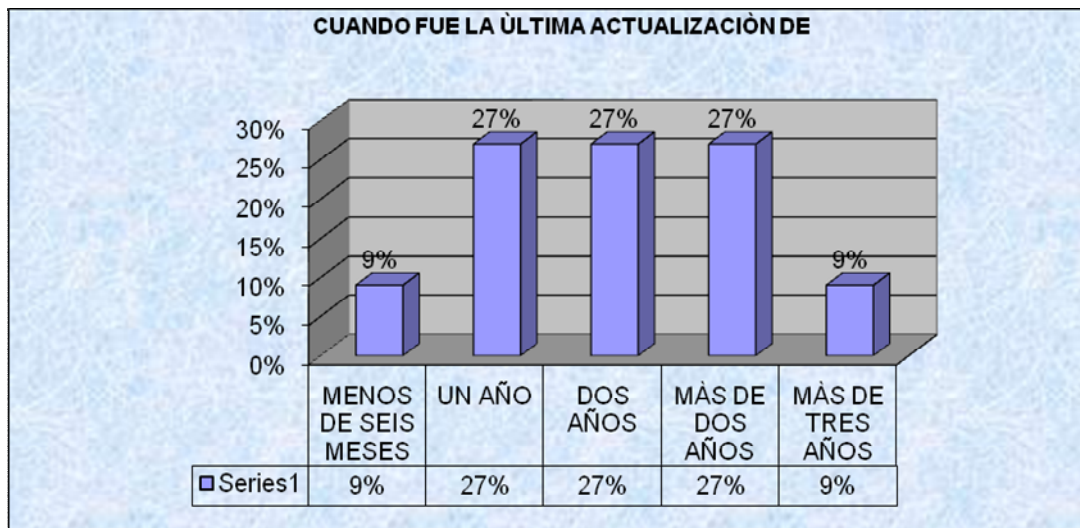
En el cuadro que se presentara a continuación (Tabla 3), podremos observar, en un intervalo de tiempo determinado, como ha sido el movimiento de las actualizaciones para la formulación del direccionamiento estratégico en la muestra seleccionada para nuestra investigación. Este cuadro nos permite ver como ha sido el movimiento de las cooperativas en relación al direccionamiento estratégico y cuales han sido sus periodos de transformación y adaptación a los cambios.

Tabla No 5 Actualización del Direccionamiento Estratégico

Cuándo fue la última actualización de las formulaciones del direccionamiento estratégico	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
MENOS DE SEIS MESES	1	9%	9%
UN AÑO	3	27%	36%
DOS AÑOS	3	27%	63%
MÁS DE DOS AÑOS	3	27%	90%
MÁS DE TRES AÑOS	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafica No 3: Actualización del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

El grafico anterior nos permite concluir que las actualización de los elementos que componen el direccionamiento estratégico se lleva a cabo entre uno, dos o mas de dos años generalmente, como podemos ver el movimiento en los tres periodos mencionados, representa respectivamente un 27% en cada uno, solo un 9% de las entidades encuestadas afirmaron que actualizaron los elementos del direccionamiento estratégico en un periodo de menos de seis meses, los datos arrojados nos permiten afirmar que las transformaciones y las necesidades de cambio en la ciudad de Manizales no representan una gran amenaza a corto plazo para las cooperativas.

Al momento de realizar actualizaciones al direccionamiento estratégico se debe de tener en cuenta, que este está compuesto por una serie de elementos que le permiten ser integral, es por esto que tales elementos son de vital importancia, ya que estos tienen la facultad de ser un medio o guía que facilitan el logro de los objetivos de la organización; por tal motivo deben ser revisados, evaluados y actualizados en periodos de tiempo corto, con la finalidad de ver su eficacia, esto dependiendo del éxito de los mismos, vemos en nuestra investigación que las

entidades cooperativas de ahorro y crédito en su gran mayoría realizan esta revisión y actualización de los elementos en periodos que exilan entre uno y dos años.

Dentro del plan estratégico de las cooperativas se deben de definir unos valores que son muy importantes, los cuales van a representar la guía para el desarrollo de sus actividades diarias, estos valores son construidos tanto para la parte directiva como para sus asociados y es a partir de estos de donde se expresa la distribución de la ganancias, la responsabilidad de los socios y de la parte administrativa por cumplir con su objeto social.

Según lo manifiesta el señor Samuel López Castaño, *“las cooperativas tienen sus propios valores, estos guiarán sus actividades diarias, algunos difieren de una organización a otra, pero siempre se deben referir a la democracia de sus actividades y acciones.”*³⁶, estos valores cooperativos son los que diferencian una cooperativa de otra según su objeto social, pues cada organización tiene sus propios valores y los define según su preferencia. En la siguiente tabla (4) encontraremos representado algunos valores corporativos expresados en el DE, y su respectivo orden de importancia según lo manifestó nuestra muestra representativa del objeto de estudio.

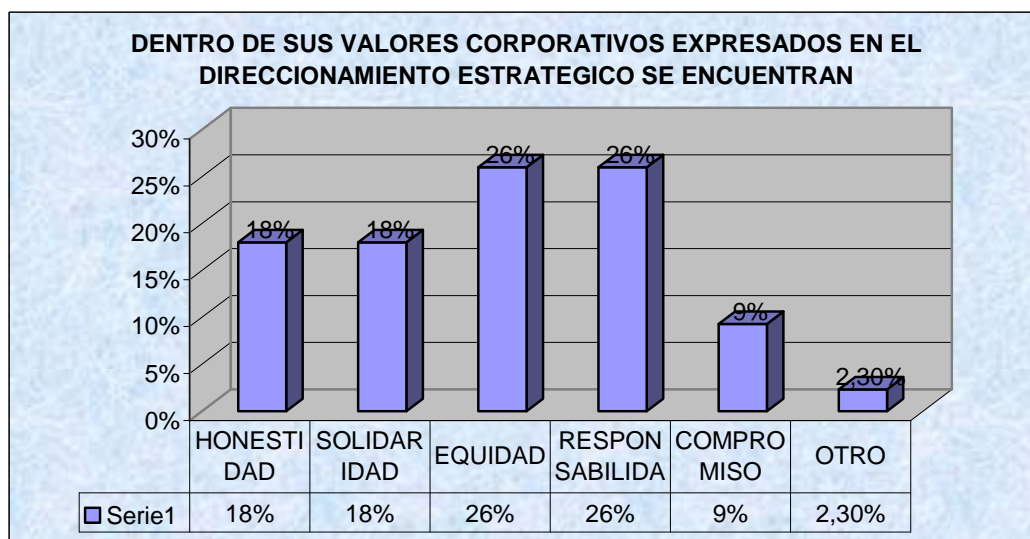
Tabla No 6: Valores Corporativos del Direccionamiento Estratégico

Valores corporativos expresados en el DE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
HONESTIDAD	8	18%	18%
SOLIDARIDAD	8	18%	36%
EQUIDAD	11	26%	62%
RESPONSABILIDAD	11	26%	88%
COMPROMISO	4	9%	97%
TOTAL	43	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

³⁶ LÓPEZ, Castaño Samuel. Cooperativas, aspectos morales y éticos. En: Administración de Cooperativas. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Manizales. 2005. Pág. 92

Grafica No 4: Valores corporativos del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Según los datos arrojados por el instrumento, los valores de **EQUIDAD** y **RESPONSABILIDAD** representan de manera simultanea un 26%, lo que nos indica que estos dos valores corporativos son los que mas se expresan en su direccionamiento estratégico. Seguidamente con un 18% cada uno, encontramos que los valores que le siguen a los 2 mencionados anteriormente son la **HONESTIDAD** y la **SOLIDARIDAD**. Finalmente encontramos que los valores de menor relevancia son el **COMPROMISO**, el cual representa un 9% del total de la muestra y la **CONFIANZA** con un 2.3 %.

La investigación nos permite evidenciar, lo planeado en líneas anteriores, y es el hecho de que los Nosotros observamos que los valores corporativos difieren de una cooperativa a otra, pero uno de los valores que mayor porcentaje obtuvo fue el valor de la **EQUIDAD** y esto es de gran importancia, porque este tipo de organizaciones requieren la igualdad en la distribución de las ganancias.

Es importante tener en cuenta que los valores corporativos van a representar el conjunto de principios, creencias y reglas que permiten regular la gestión de la

organización, estos constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Por lo tanto toda institución, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados; el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

“Mediante un liderazgo efectivo, los valores corporativos se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente³⁷”. Acorde con la cita anterior encontramos que el dirigente debe buscar siempre el beneficio de la cooperativa y de sus asociados, estos son retos difíciles, pues por una parte, y en consonancia con lo que hemos venido desarrollando, el dirigente debe de interiorizar los valores corporativos, para así lograr velar de manera efectiva por el bienestar de la cooperativa como entidad, es decir que esta cumpla con sus funciones de empresa, pero a la vez debe tener presente que no puede ir en contra de los socios ni de la comunidad, es por ello que se tiene una responsabilidad quizás mayor que la de un dirigente de una empresa privada, por esta razón sus valores y criterios deben estar muy bien definidos.

Pero no solo es el dirigente quien tiene responsabilidades frente a la organización, pues también se debe de tener presente que otros elementos importantes que permiten fortalecer a las organizaciones internamente y que no deben de ser ajenos a sus asociados son: los principios éticos, valores sociales y conocimientos sobre economía solidaria, estos son precisamente los elementos distintivos que caracterizan a los miembros de las Asambleas Generales y Concejos de Administración de las organizaciones y empresas cooperativas, de igual manera son los conocimientos mínimos que les asegurará la conducción de la organización en beneficio de sus miembros. Según lo plantea el señor Bernardo Kliksberg *“el dirigente de cooperativas de*

³⁷ **PIMENTEL, Villalaz Luis**, Planificación Estratégica. Introducción al concepto de planificación estratégica, septiembre de 1999. Tomado de www.sld.cu. (Revisado septiembre 19 de 2007)

ahorro y crédito debe extraer elementos de la gerencia social, estos elementos se relacionan con la ética, el trabajo en equipo, el liderazgo, la solución y el manejo de conflictos, el manejo de las expectativas generales de los usuarios y la importancia de los valores culturales”³⁸. Lo anterior nos muestra los desafíos que tiene el dirigente cooperativo, así mismo que este tipo de dirigente no solo se debe basar en la teoría administrativa tradicional, sino que debe recoger muchos elementos de la gerencia social.

En el cuadro que presentamos a continuación, encontraremos cuales han sido los elementos que tiene en cuenta el dirigente a la hora de desarrollar su trabajo, esto encaminado al bien común de la organización.

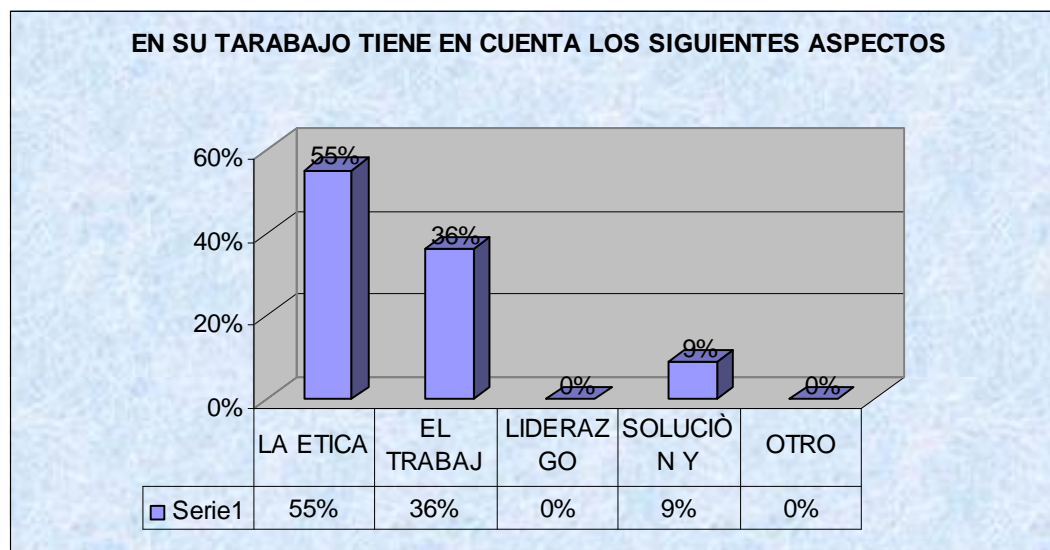
Tabla No 7: Aspectos más utilizado en el trabajo del Dirigente

En su trabajo tiene en cuenta	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
LA ETICA	6	55%	55%
EL TRABAJO EN COMUNIDAD	4	36%	91%
LIDERAZGO	0	0%	91%
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	1	9%	100%
OTRO	0	0%	
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

³⁸ KLIKSBERG, Bernardo. “Hacia una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves. 1984. Pág. 21

Grafica No 5: Aspectos más utilizado en el trabajo del Dirigente



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Los resultados que nos ha arrojado el instrumento nos demuestran que el 55% de la muestra ha manifestado que en su entidad se tiene en cuenta la ÉTICA; seguidamente encontramos que también es muy importante el TRABAJO EN COMUNIDAD, el cual representa un 36% del total de la muestra. Finalmente se puede observar que la SOLUCIÓN DE CONFLICTOS, con tan solo un 9% no representa una cifra significativa, mientras que al LIDERAZGO no se le da ninguna importancia.

Encontramos que el comportamiento del dirigente, así como de todo el equipo humano que conforma una organización, basado en valores, beneficia a toda la sociedad, a la empresa y a la economía en la cual se encuentra inserta la organización, *“una buena actuación ética es simultáneamente una buena actuación profesional. La ética descubre en los hombres algo de más valor que la simple actuación. La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados*

*proporcionándoles dignidad y respeto, el trabajador estará feliz y motivado*³⁹; como se puede observar, a partir de la información suministrada, la mayoría de dirigentes a los que se les aplicó el instrumento manifestaron que en su trabajo se tienen en cuenta generalmente aspectos éticos, lo que no se debe perder de vista es que este aspecto generalmente trata sobre un plano subjetivo del ser humano pero realmente lo relevante de esto es que una actitud ética genera en el equipo humano de la organización una preocupación que trasciende el interés individual, generando de esta manera personas conscientes de su papel en la sociedad, y permitiendo a su vez la construcción de un espacio más humano y rico en posibilidades de progreso. En un segundo lugar encontramos el trabajo en equipo y por último la solución de conflictos, pero es preocupante que ningún dirigente de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales tengan en cuenta el liderazgo, pues vemos que en nuestros días el liderazgo empresarial es una herramienta indispensable para alcanzar los logros y las metas trazadas por la organización, pues el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, el cual está dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

*“El líder para la organización, de una forma metafóricamente, es como una brújula pues marca permanentemente la dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo Líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos”*⁴⁰. (Casares Arrangoiz, David).

³⁹ MORERA Cruz, [José Orlando](#). “Importancia de la ética en la administración de empresas como profesión” Ética y valores organizacionales. Tomado de [www.gestiopolis.com](#). (revisado el 19 de Noviembre de 2007)

⁴⁰ CASARES Arrangoiz, David.. Liderazgo, capacidades para dirigir. [México](#), 1996, México DF. Pág. 183.

Acorde a lo que hemos venido planteando, en el proceso de toma de decisiones se debe tener en cuenta que las cooperativas siempre están trabajando por un bien social y no particular y que todos sus beneficios son sociales, esta premisa la debe tener muy clara el dirigente. El desarrollo individual del dirigente no se vera reflejado en un intento de crecimiento económico personal, lo cual si es posible en la empresa privada con ánimo de lucro, pues en las sociedades comerciales, donde prima el crecimiento persona, se tiene en cuenta como misión de todas las empresas el generar mayores ingresos a menores costos, lo que genera a la larga, más utilidades Para crear el llamado valor privado, es decir, beneficios para los dueños.

Por el contrario un buen proceso de liderazgo y una adecuada dirección en la toma de decisiones en la actividad cooperativa conlleva a que los dirigentes tengan como prioridad el bienestar social, permitiendo de esta manera ayudar a la sociedad sin esperar nada a cambio, concibiendo un buen manejo de los recursos y teniendo presente que esto le traerá beneficios a la colectividad y no beneficios particulares.

Siguiendo la estructura del análisis que hemos venido desarrollando, la cooperación, da una visión conceptual y práctica del significado de la cooperación entre agentes y de su importancia para competir con éxito en los mercados abiertos. El fenómeno de la cooperación se constituye en eje fundamental de la nueva dirección de las organizaciones en general y de las empresas en particular, y surge como una respuesta inteligente a las nuevas manifestaciones que inciden e intensifican la competitividad. La palabra cooperar según La enciclopedia universal ilustrada Europeo Americana *“deriva etimológicamente de la palabra latina “cooperari” formada por “cum” con “cooperar” ella significa obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin, contribuyendo al éxito de una misma cosa”*⁴¹. Es por ello que el dirigente como líder principal de todo un colectivo humano tiene una gran responsabilidad con sus usuarios o

⁴¹ Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, 2006. Pág.27

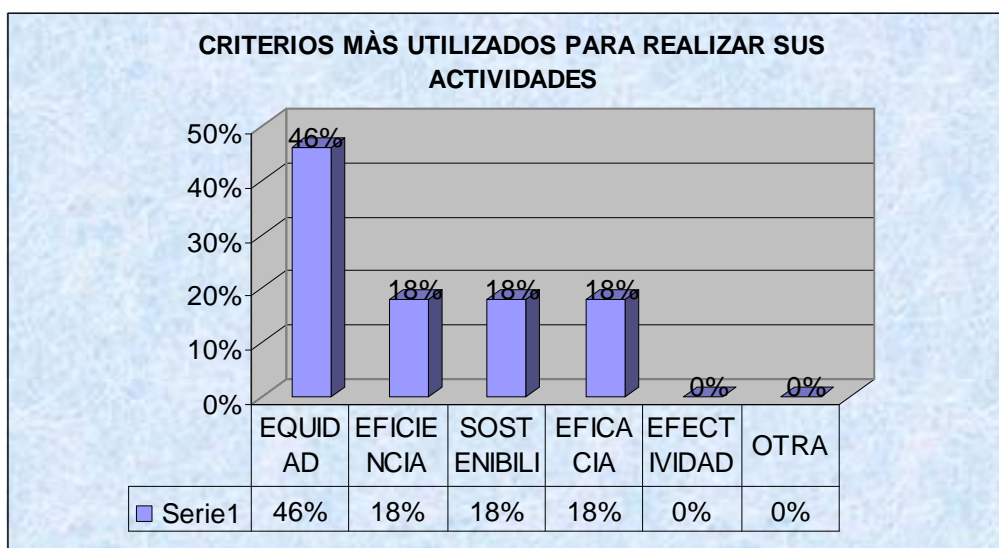
asociados, ya que debe de velar por el bienestar de ellos, teniendo en cuenta criterios bien definidos, para que su desempeño sea optimo. Dentro de nuestro estudio tuvimos en cuenta 5 criterios principales, en la tabla No 6 podremos encontrar cada uno de estos y su respectivo orden de importancia, según lo demuestra el instrumento utilizado durante la investigación.

Tabla No 8: Criterios que más utiliza el dirigente en sus actividades

Criterios más utilizados para realizar sus actividades	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EQUIDAD	5	46%	46%
EFICIENCIA	2	18%	64%
SOSTENIBILIDAD	2	18%	82%
EFICACIA	2	18%	100%
EFFECTIVIDAD	0	0%	
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafica No 6: Criterios que más utiliza el dirigente en sus actividades



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

En la grafica podemos observar que el 46% de los dirigentes encuestados afirmaron que el criterio más utilizado en su trabajo diario es la EQUIDAD, seguido por el criterio de EFICIENCIA, EFICACIA y SOSTENIBILIDAD, los cuales están representados por un 18% respectivamente cada uno, el criterio de EFECTIVIDAD no obtuvo ningún porcentaje en el total de la muestra.

Según lo demuestran los datos arrojados por el instrumento el criterio de la Equidad es el más utilizado por los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales, lo que nos permite ver que la búsqueda de justicia, en general, y de la justicia social, en particular, han sido objeto de preocupación permanente, no solo de los dirigentes encuestados, sino también de la discusión teórica acerca de la justicia, esto lo podemos encontrar en las discusiones acerca de la realización de las políticas sociales en las cuales la temática de la equidad está ocupando un lugar de relevancia. *“Entre los principios en los que se orientan las políticas sociales, la equidad es uno de los que ha alcanzado mayor consenso, en especial en las últimas décadas. No obstante, en muchos casos, las políticas implementadas no garantizan su ejercicio efectivo, terminando por restringir su validez a la definición formal de un derecho. La preocupación con la conceptualización del término equidad se ha mantenido en el centro de las discusiones de distintas áreas del conocimiento, dando lugar a numerosos trabajos⁴²”.*

Según los esposos DRIMER, una cooperativa implica la idea de que los términos sean equitativos y justos, también implican una idea de concordancia y de solidaridad.

Este criterio de trabajo más utilizado por los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales es razonable y coherente con los principios y

⁴² Tomado de /www.scielosp.org “SM Porto - Cad Saúde Pública, 2002 - Scielo Public Health”. (revisado el 19 de noviembre de 2007)

valores que rigen a una entidad cooperativa, porque estos se basan en la equidad, esto nos muestra que las entidades de nuestra ciudad cumplen y acatan este principio.

Según lo plantea Bernardo Drimer, *“Los modelos administrativos han cambiado, ahora hay más controles, más personas participan en los procesos de toma de decisiones y los dirigentes para guiar a la organización deben contar, no solo con sus conocimientos, sino con la opinión y conocimientos de otras personas que pueden pertenecer a juntas directivas, ser accionistas, ya no se presentan individualidades, sino que todas las responsabilidades son compartidas y muchas de las decisiones trascendentales de una organización deben ser tomadas en grupo”*⁴³.

Los dirigentes de cooperativas deben tener presente que no están solos, por lo tanto su trabajo no se debe desarrollar de forma individual, su gerencia debe de integrar a todos los individuos que de algún modo se ven beneficiadas por la cooperativa: empleados, socios, comunidad y organización en general. Pues cualquier decisión que se tome afecta directa o indirectamente los intereses de estos mismos, beneficiándolos o afectándolos, es precisamente en este punto, donde radica la importancia de tener en cuenta a todo el colectivo humano que conforma la organización, en el momento en que se toman decisiones.

En el cuadro No 7 podremos encontrar precisamente cual estamento es el que más tiempo le dedica al óptimo desempeño de las cooperativas a partir de la toma de decisiones, para dar solución a este planteamiento, hemos tenido en cuenta cuatro estamentos, los cuales señalaremos enseguida con sus respectivos porcentajes de participación. :

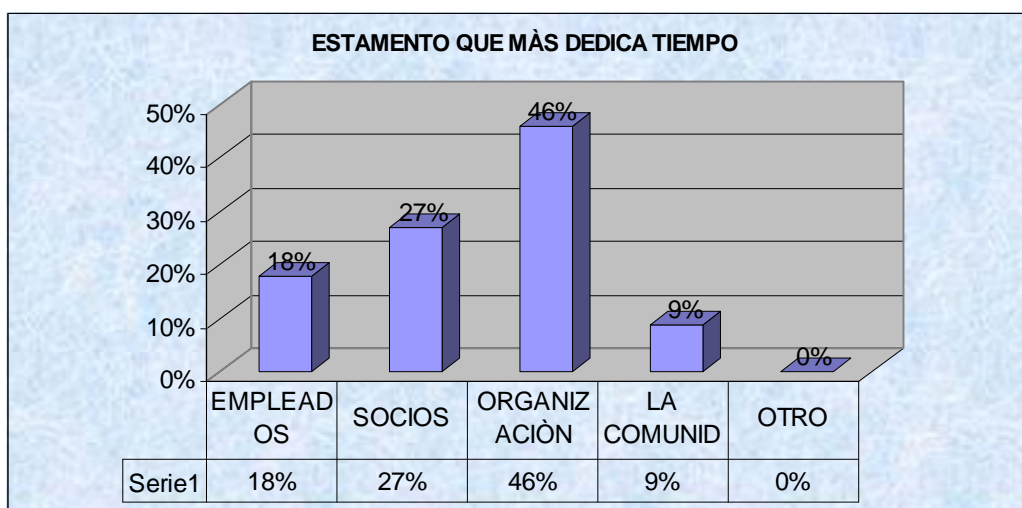
⁴³ DRIMER, Bernardo., KAPLAN de Drimer, Alicia. Las Cooperativas. Tercera Edición. Editora Cooperativa INTERCOOP. Argentina, 1981. Pág. 52

Tabla No 9: El estamento que más tiempo dedica

El estamento que más tiempo dedica	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EMPLEADOS	2	18%	18%
SOCIOS	3	27%	45%
ORGANIZACIÓN	5	46%	91%
LA COMUNIDAD	1	9%	100%
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafica No 7: El estamento que más tiempo dedica



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Según lo podemos observar, para el 46% de los dirigentes encuestados, el estamento que más tiempo dedica al proceso de decisiones es el de la Organización o en nuestro caso de la cooperativa, el estamento que obtuvo el segundo porcentaje fue el de los socios con una representación de 27%, seguido por el 18% que representa a los empleados y en el último lugar está el estamento que representa a la comunidad.

La organización cooperativa es *“como una asociación, democrática, autónoma de*

personas cuyo PROPÓSITO es alentar a sus miembros para que crezcan en comunidad y actúen en forma colectiva, tanto por el valor intrínseco de formar parte de una comunidad como para superar sus problemas de dependencia y necesidad económica, brindándoles el acceso y la propiedad de los medios de subsistencia y bienestar⁴⁴” (DAVIS Peter, 1999: 9). Desde este enfoque, la dimensión asociativa produce la cooperación, que es un requisito fundamental encaminado hacia un proceso de humanización. En consonancia con este planteamiento, podemos afirmar que la gerencia social sirve para que el dirigente cooperativo analice el entorno y la situación social de sus usuarios, “los dirigentes de cooperativas analizan las problemáticas más comunes que los usuarios tienen como educación, vivienda y calidad de vida⁴⁵, para ello la gerencia social debe ayudar a resolver estos aspectos problemáticos y debe ayudar a promover condiciones organizacionales más estables y productivas.

El éxito o el fracaso de una cooperativa depende en gran medida de los esfuerzos de sus dirigentes, es importante resaltar entonces que las personas que están al frente de una cooperativa debe pensar en el bien común antes que pensar en el interés particular.

Las cooperativas, al igual que toda empresa, buscan que sus socios tengan un alto grado de fidelidad con las mismas, y que no solo estén satisfechos con los servicios si no que se sientan comprometidos con estas. Por ello el dirigente debe contar y valerse de principios que se hagan evidentes, tales principios deben ser: la confianza, la seguridad, el respeto, el poder, etc. Esto con el fin de que los asociados se sientan más seguros y confiados, tanto de la cooperativa como de su dirigente. Estos principios deben estar formulados en el plan estratégico de la cooperativa y entran a formar parte del deber ser de todos los integrantes de la cooperativa.

⁴⁴ Tomado de www.eumed.net/tesis/2006. (revisado el 19 de noviembre de 2007)

⁴⁵ Merilee S. Grindle, Profesora de Desarrollo Internacional en la Universidad de Harvard. Tomado de: Revista Interamericana de Desarrollo. Octubre de 2007. Pág. 4

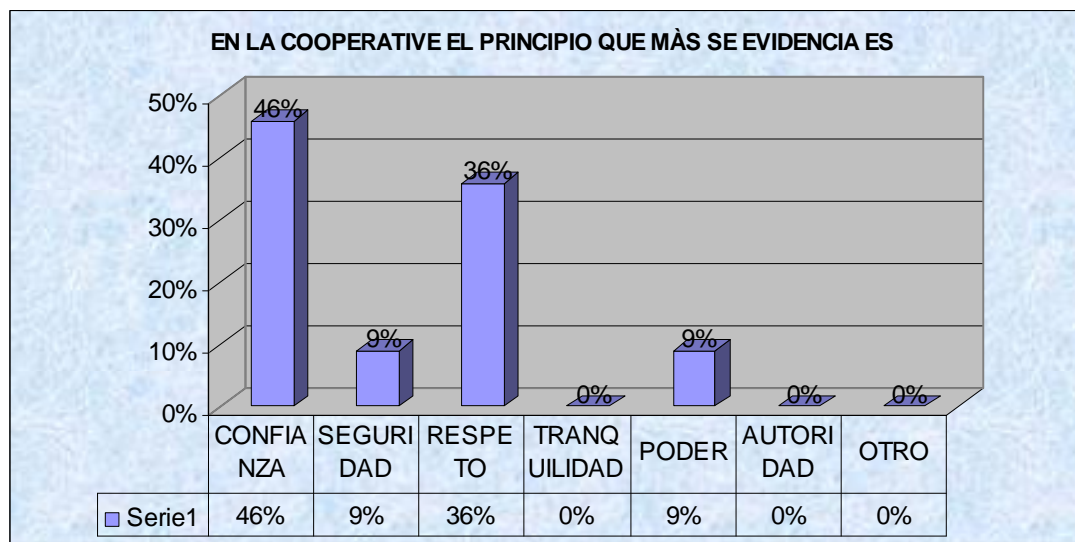
En la siguiente tabla (8) podremos encontrar plasmado cual de los principios que tuvimos en cuenta en la investigación es el mas relevante al interior de las cooperativas.

Tabla No 10: El principio que más se evidencia en la cooperativa

El principio que más se evidencia en la cooperativa	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
CONFIANZA	5	46%	46%
SEGURIDAD	1	9%	55%
RESPECTO	4	36%	91%
TRANQUILIDAD	0	0%	91%
PODER	1	9%	100%
AUTORIDAD	0	0%	
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafica No 8: El principio que más se evidencia en la cooperativa



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Como lo podemos observar, el 46% de los dirigentes de cooperativas

afirmaron que el principio que más se evidencia en su entidad es la confianza, seguido del respeto que obtuvo un porcentaje del 36%, mientras que el 9% le correspondió a la seguridad y al poder, curiosamente el principio de tranquilidad no obtuvo ningún porcentaje.

Según lo podemos ver plasmado en el grafico anterior, la confianza es el principio que más se evidencia al interior de las cooperativas de ahorro en la Ciudad de Manizales, lo que nos demuestra que la confianza en la administración no solo es jurídicamente exigible, sino también éticamente deseable. Este principio de confianza ha sido aplicado en administración como un mecanismo que permite conciliar el conflicto entre los intereses públicos y privados, cuando la administración ha creado expectativas favorables para el administrado y lo sorprende al eliminar súbitamente esas condiciones. Por lo tanto, la confianza que el dirigente deposita en la estabilidad de la actuación de la administración, es digna de protección y debe respetarse.

“El nuevo dirigente cooperativo entiende que la confianza se construye cada día con la consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos y entre lo que creemos y lo que hacemos. Imaginando a los socios trabajando por sus mejores intereses. Imagina una cooperativa que educa a sus socios para descubrir y valorar sus oportunidades”⁴⁶. El dirigente de una cooperativa tiene retos más difíciles de superar que el dirigente de una empresa privada, debido a que sus decisiones no solo afectaran la parte económica de una organización sino que pueden llegar a afectar a todos los asociados al igual que a la comunidad en general, sus decisiones tienen que estar encaminadas hacia el compromiso social, el cual puede ser innato o adquirido por los integrantes de la cooperativa. Es importante resaltar el principio del respeto, pues obtuvo un alto porcentaje de participación en el total de la muestra, lo

⁴⁶ VASQUEZ, Galindo Rodrigo. EL Nuevo Dirigente Cooperativo Latinoamericano. Publicado en Revista Futuros No. 13. Vol. IV. 2006. Pág.10

que nos demuestra que la confianza y el respeto son dos principios que van de la mano, y que el uno puede conllevar a restablecer el otro.

Para el caso colombiano, y en especial en el contexto geográfico de esta investigación, el que estos dos principios resalten es un aliciente para las cooperativas y para sus asociados, pues Colombia es un país con graves problemas de orden social, lo cual hace aun más difícil los desafíos de las cooperativas de ahorro, pues estas deben estar a la vanguardia frente a herramientas y avances teórico conceptuales, mucho más en una aldea global, que no tiene fuera de sus límites a la ciudad de Manizales.

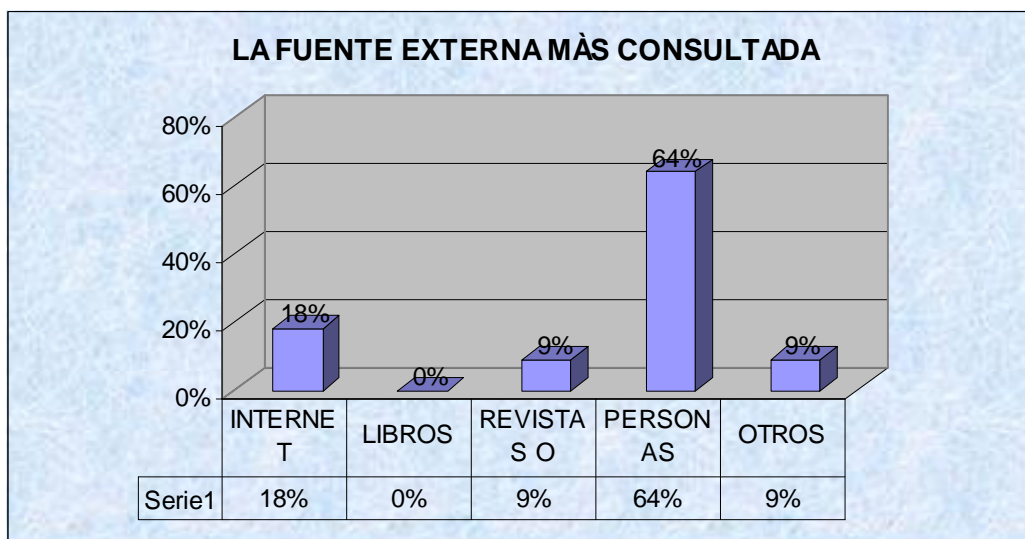
El que las cooperativas estén a la vanguardia, implica necesariamente la búsqueda de proyecciones a futuro y el apuntar al desarrollo del campo de las cooperativas de ahorro y crédito. Es precisamente por esto que nos hemos interesado en conocer cuál es la fuente externa más usada al interior de las cooperativas, para actualizarse e ir de la mano con el desarrollo global. En el cuadro 9 podremos encontrar en orden de importancia, según los encuestados, cuáles son las herramientas más utilizadas en los objetos de estudio analizados.

Tabla No 11: Fuente externa más consultada para la toma de decisiones

La fuente externa más consultada	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
INTERNET	2	18%	18%
LIBROS	0	0%	18%
REVISTAS O PERIODICOS	1	9%	27%
PERSONAS EXTERNAS	7	64%	91%
OTROS	1	9%	100%
TOTALES	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafica No 9: Fuente externa más consultada para la toma de decisiones



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

El grafico anterior nos muestra que las personas externas a la cooperativa son mayor fuente de consulta externa, esto lo representa un 64% del total de la muestra, seguidamente se encuentra el servicio de Internet, el cual tiene una representación del 18%, las revistas o periódicos obtuvieron y la respuesta abierta obtuvieron simultáneamente un 9%, (en la pregunta abierta encontramos que las respuesta más común fue los socios, lo que nos demuestra una ves mas la importancia de estos al interior de las organizaciones)

Como podemos ver en el grafico anterior, la principal fuente de sugestión es la consultoría externa, por lo que cabe señalar que quien desempeña esta función de Consultor, además de asesorar a las cooperativas sobre cuestiones especificas de su conocimiento especializado, también poseen una especialización dentro de su actividad, ejemplo de esto es un Consultor contable, con un nivel de especialización mayor en los aspectos relacionados con la contabilidad o economía en una empresa a diferencia de un consultor comercial, que a veces pueden poseer un conocimiento general pero no necesariamente

profundo en algunas áreas. En relación a la toma de decisión, tema que no se aleja del tema tratado en líneas anteriores, debemos de tener en cuenta que esta es un proceso durante el cual el dirigente debe de escoger entre varias alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. En los dirigentes de las cooperativas el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, por lo que la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando un fin común. Dentro de sus funciones el dirigente cooperativo tiene como prioridad la toma de decisiones, cuyo fin es entender que su trabajo puede y debe aportar a un mejor entorno, al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y en general, traer mayor bienestar para todos. Es claro entonces, que una parte muy importante dentro de las cooperativas de ahorro y crédito es la toma de decisiones, y que de ellas depende el futuro de las mismas. Es clave que para ello debe existir suficiente conocimiento al momento de decidir y siempre se debe buscar el consenso en la decisión.

El dirigente para la toma de decisiones debe consultar a un grupo nombrado por la junta directiva. *“Esto ayuda a que las decisiones no sean tomadas por una sola persona o por unas cuantas, sino que se tiene la opinión de varias personas y se podrá tener un panorama más amplio de todo lo que abarca esa decisión. Por otro lado, las decisiones no serán tomadas para beneficios personales ni para beneficio de unos cuantos, sino que todos los socios estarán representados y sus necesidades estarán evaluadas de acuerdo a unas reglas establecidas”*⁴⁷.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, en el desarrollo de nuestra

⁴⁷ SIERRA, Jaramillo Francisco. Cooperativismo Colombiano. Universidad Autónoma Latinoamericana. Segunda Edición. 1994. Pág. 68

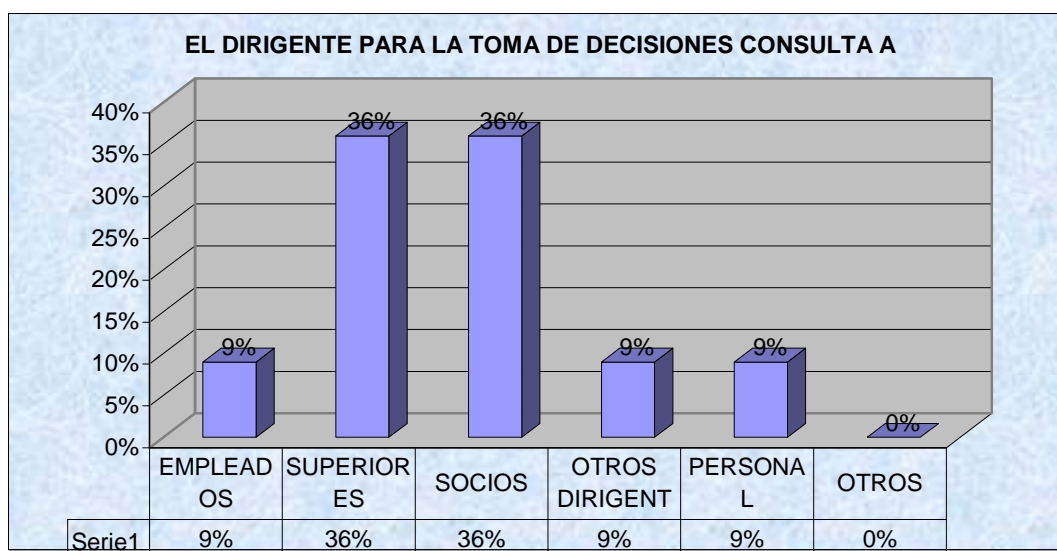
investigación quisimos establecer a quien consulta el dirigente en el caso de las tomas de decisiones, en la tabla No 10, podremos encontrar de forma detallada cual fue la respuesta mas común de los dirigente de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales.

Tabla No 12: Para el proceso de toma de decisiones el dirigente consulta a:

A quien consulta el dirigente	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
EMPLEADOS	1	9%	9%
SUPERIORES	4	36%	45%
SOCIOS	4	36%	81%
OTROS DIRIGENTES	1	9%	90%
PERSONAL EXTERNO	1	9%	100%
OTROS	0	0%	
TOTAL	11	100%	

Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

Grafico No 10: Para el proceso de toma de decisiones el dirigente consulta a:



Fuente: Cálculos: Juan David Escobar y Juan Pablo Muñoz

En el cuadro anterior podemos ver que los dirigentes al momento de tomar las decisiones consultan en un 36% a sus superiores, este mismo porcentaje se repite para el caso de los socios. Los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales consultan en un 9% para tomar decisiones a otros dirigentes de cooperativas del mismo sector, el 9% de los dirigentes consultan al momento de tomar decisiones al personal de su entidad.

El proceso de toma de decisiones se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución que satisfagan, para el caso de las cooperativas en particular, las necesidades de todos los asociados. Cuando hablamos sólo de toma de decisiones nos referimos a una etapa dentro del proceso administrativo y debe existir a lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente. Lo que nos demuestra el resultado de la encuesta es que es en los superiores y en los asociados en donde recae generalmente la consulta de los dirigentes al momento de la toma de decisiones, lo que no podemos perder de vista es que son precisamente estas personas las que representan la cooperativa y están la búsqueda permanente del bienestar colectivo. Es precisamente en estos estamentos: Asociados, Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités de Apoyo y demás empleados donde debe de recaer proceso de toma de decisiones del dirigente cooperativo, esto no debe de ser un proceso individual, pues sin el consentimiento de los anteriores elementos se corre el riesgo de no lograr darle un direccionamiento estratégico a la entidad, este direccionamiento estratégico, debe ser un ejercicio de planeación participativa de la Asamblea de Asociados, los dirigentes y el personal en general de la cooperativa, el cual esta orientado al desarrollo de un proceso social, entendido este como la capacidad de mantener en el tiempo acciones de desarrollo sostenible que

generen sinergias de crecimiento y bienestar para los usuarios y asociados de la cooperativa.

4.1 CONCLUSIONES GENERALES

- En la presente investigación pudimos observar como abordamos algunos conceptos relacionados con el direccionamiento estratégico, aplicado a las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Manizales. Lo que nos queda por decir frente a este proceso es que este es una estrategia, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la gestión organizacional. Lo que se puede concluir frente a este tema es que los Dirigentes de las Cooperativas han aprendido a combinar la habilidad natural de los seres vivos, de desarrollar estrategias inteligentes y racionales frente a las circunstancias y situaciones que pueden dificultar la consecución de un logro, con la capacidad suficiente de percibir la realidad, desarrollando estrategias que les guíen hacia el cumplimiento de un objetivo determinado, esto mediante una creación estructurada, conocida como “Direccionamiento Estratégico”.
- Para los dirigentes, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización, según lo logramos encontrar en nuestra investigación, debe de circunscribirse a una serie de personas, las cuales están apoyando un mismo proceso y un bien común. Este proceso debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas más trascendentes en todo el proceso, lo que no debemos de perder de vista es que a pesar de lo anotado en líneas anteriores, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante un poco tiempo. La toma de decisiones es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, esta nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

- Desde hace varios años observamos como el talento humano se ha ganado un lugar de privilegio en la mayoría de organizaciones, sin importar en que sector de la economía se encuentren, pero en la misma medida el esfuerzo y el aprendizaje continuo de los empleados de la organización es muy importante para lograr los objetivos y metas de la entidad. En esta investigación se puede concluir que los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales a la hora de tomar una decisión solo el 9% de la población encuestada tienen en cuenta a sus empleados, este porcentaje es muy bajo, ya que los empleados conocen bien la organización y pueden dar un aporte muy valioso a la hora de tomar una decisión.
- Uno de los principales trabajos de un dirigente, es tomar decisiones y asegurarse que estas se conviertan en hechos tangibles. En definitiva lo anterior es resolver los problemas de la organización. En esta investigación se puede observar, que los dirigentes de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales tienen un alto compromiso con las organizaciones que dirigen, pues el 46% de los dirigentes encuestados afirmaron que el estamento al que más tiempo le dedican es a la organización. Este aspecto es muy importante porque resalta la importancia que tiene la organización para los dirigentes, y como el direccionamiento estratégico es una herramienta fundamental para cumplir los objetivos de la organización.
- Las cooperativas de ahorro y crédito de Manizales como cualquier entidad tiene asociados, junta directiva, empleados y agentes externos, en esta investigación se puede observar que para el 64% de los dirigentes de cooperativas, el grupo más importante es el grupo de los asociados y es a este grupo donde los dirigentes orientan el direccionamiento estratégico, el grupo de los asociados es el grupo que más participación tiene a la hora de tomar una decisión de gran trascendencia para la entidad cooperativa.

- Las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Manizales buscan satisfacer las necesidades sociales de sus asociados, por tal motivo los dirigentes deben buscar siempre que la entidad satisfaga estas necesidades de sus asociados y no buscar el beneficio particular. El 46% de los dirigentes consultados afirmaron que el criterio más utilizado para realizar sus actividades diarias es la equidad, esto demuestra que los dirigentes de este tipo de cooperativas de nuestra ciudad están cumpliendo con uno de los más importantes valores cooperativos manifestados por FOGACOOOP que el valor de la equidad.

4.2 RECOMENDACIONES

- Al realizar el análisis de la información suministrada por la muestra significativa, encontramos que en términos generales, la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones para el direccionamiento estratégico es muy bajo, por lo tanto recomendamos, bajo una visión profesional, la incursión del personal dentro de este tipo de proceso, ya que en la época actual podemos encontrar que los empleados son parte esencial de las organizaciones, no solo representan piezas de engranaje por lo que contribuyen de forma asertiva y positiva al desenvolvimiento activo de las cooperativas de ahorro y crédito.
- La habilidad para tomar decisiones, debe hacerse en base de información muy ambigua. Los dirigentes de este tipo de cooperativas en muchas ocasiones manejan elementos contradictorios, sin estar seguros de los hechos. Por tal motivo recomendamos monitorear los movimientos de los empleados y el crecimiento de la entidad cooperativa, lo anterior se logra revisando con mayor frecuencia los elementos que componen el direccionamiento estratégico, como visión, misión y valores, para tener una para la toma de decisiones

Tabla No 13 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de Actividades	
FECHA	ACTIVIDAD
Feb-06	Se define el tema de investigación
Feb-15	Se asigna el director del proyecto
Mar-01	Elaboración del ante-proyecto
Jun-29	Se inscribe el ante-proyecto en la facultad
Ago-29	Entrega del ante-proyecto en la facultad
Sep-04	Se realizan las encuestas
Sep-05	Se realizan las encuestas
Sep-06	Se realizan las encuestas
Sep-07	Se realizan las encuestas
Sep-09	Se realizan las encuestas
Sep-25	Tabulación de las encuestas
Sep-25	Tabulación de las encuestas
Oct-15	Se entregan los conceptos de los jurados
Oct-18	Se realizan las conclusiones
Oct-19	Se realizan las conclusiones
Oct-29	Se realizan las conclusiones
Oct-29	Los jurados aprueban el ante-proyecto

4.4 BIBLIOGRAFÍA

- BIEL, Gabriel. Economía Solidaria. Artículo On Line: <http://www.economiasolidaria.com/blogs>. (revisado en Abril 11 de 2007)
- CARDOSO, Cuenca Hernán. Cooperativas de trabajo asociado. Aspectos Jurídicos, contables y estadísticos. Editorial ECOE. Octubre de 2005. Pág. 38.
- CASARES Arrangoiz, David.. Liderazgo, capacidades para dirigir. [México](#), 1996, México DF. Pág. 183
- CONTENTO, Castaño Nora Milena. “Economía Solidaria” Sector de Manizales. Tesis Publicada en la Biblioteca de la Universidad de Manizales, junio de 2001. T334/C761.
- DAVILA, Ricardo de G. Éxito e Innovación en la Gestión: Las Cooperativas Como Agentes del Desarrollo Local. Capítulo III. Pág. 70 – 71. Pontificia Universidad Javeriana. 2005.
- Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998. Disponible en: www.superservicios.gov.co
- DRIMER, Bernardo., KAPLAN de Drimer, Alicia. Las Cooperativas. Tercera Edición. Editora Cooperativa INTERCOOP. Argentina, 1981. Pág. 52 y 67
- Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo Americana, 2006. Pág. 27
- GARDEA, Bejar Alfonso. Articulación y Direccionamiento Estratégico. Documento PDF: Disponible: www.lanic.texax.edu.co (revisado en Agosto 3 de 2007)

- KLIKSBURG, Bernardo. “Hacia una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves. 1984. Pág. 21
- LÓPEZ, Castaño Samuel. Cooperativas, aspectos morales y éticos. En: Administración de Cooperativas. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Manizales. 2005. Pág. 92
- MEDINA, Nieto Felipe. Formulación del Plan Estratégico de la Organización Cooperativa. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Año 2004. Pág. 33 y 34.
- MERILEE, S. Grindle, Profesora de Desarrollo Internacional en la Universidad de Harvard. Tomado de: Revista Interamericana de Desarrollo. Octubre de 2007. Pág. 4.
- MEYER, Tammy M. En su Investigación: “Servicios de Cooperativas Año (2002). Desarrollo Rural Negocios Rurales. Servicios de Cooperativas. Disponible En: www.rurdev.usda.gov. (revisado en Mayo 14 de 2007)
- MOTA, Sánchez Francisco. El Riesgo Financiero y la Experiencia del Cooperativismo de Ahorro y Crédito. Disponible en: www.ulagrancolombia.edu.co/revistaeconomia. (revisado en Abril 11 de 2007)
- RESTREPO, Arango Ricardo. “El Trabajo Como Bien Para Todos”. Columna de Gerencia Social publicada en: Periódico el Colombiano, Marzo 29 de 2007.
- Revista Portal del Cooperativismo. Comunicado de Prensa de CONFECOOP 10 de abril de 2007. Disponible en:

www.portalcooperativo.coop/confecoop_site/ (revisado en Mayo 9 de 2007)

- SARMIENTO, Antonio José. Investigación sobre Derecho Solidario. Editorial Universidad Externado de Colombia. Bogotá, 2004. Pág. 18.
- SIERRA, Jaime. citado por Aldo A. Cardona A. "Formas de Cooperación en Comunidades Indígenas de Colombia" Bogotá 1974. Artículo On Line: Tomado de: www.coopcafam.com.co (revisado en Mayo 5 de 2007)
- SIERRA, Jaramillo Francisco. Cooperativismo Colombiano. Universidad Autónoma Latinoamericana. Segunda Edición. 1994. Pág. 68
- VASQUEZ, Galindo Rodrigo. EL Nuevo Dirigente Cooperativo Latinoamericano. Publicado en Revista Futuros No. 13. Vol. IV. 2006.
- VELÁSQUEZ, Ortiz Eddie. Trabajo Elaborado durante el desarrollo de la especialización en gerencia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, 2003.
- ZULUAGA, Giraldo Enrique. Cooperativismo Colombiano. Universidad Autónoma Latinoamérica. Departamento de Publicaciones. 1994. Pág. 45

BIBLIOGRAFÍA ON LINE:

- Artículo On Line: Tomado de: www.coopcafam.com.co (revisado en Junio 13 de 2007)
- Boletín de Prensa No. 37. Cámara de Comercio de Manizales. Disponible en: www.camaramanizales.org.co (revisado en Agosto 15 de 2007)
- Definición Cooperativas: Artículo On Line: www.aciamericas.coop (revisado en Agosto 15 de 2007)

- Definición Cooperativas. Documento On Line: www.sena.edu.co/.../Jurisprudencia (revisado en Agosto 15 de 2007)
- Texto extraído de documento del Banco Interamericano de Desarrollo. 2003. (revisado en Mayo 17 de 2007)
- Toma de Decisiones: Artículo On Line: www.aulafacil.com/trabequipo/lecc-15.htm (revisado en Mayo 17 de 2007)
- Una breve historia de la toma de decisiones: (artículo electrónico). Tomado de: <http://dialnet.unirioja.es> (revisado en Julio2 de 2007)
- Tomado de www.eumed.net/tesis/2006. (revisado el 19 de noviembre de 2007)
- PIMENTEL, Villalaz Luis, Planificación Estratégica. Introducción al concepto de planificación estratégica, septiembre de 1999. Tomado de www.sld.cu. (Revisado septiembre 19 de 2007)
- MORERA Cruz, [José Orlando](#). “Importancia de la ética en la administración de empresas como profesión” Ética y valores organizacionales. Tomado de www.gestiopolis.com . (revisado el 19 de Noviembre de 2007)

5 ANEXO No. 1

Encuesta

Esta encuesta esta dirigida a los Gerentes de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales:

1. En sus actividades cotidianas le dedica más tiempo a: (señale de 1 a 4 en orden, a la que más tiempo le dedique 4 la más importante).

- Controlar _____
- Planear _____
- Organizar _____
- Dirigir _____
- Otros, cuales _____

2. En la formulación del plan estratégico de la cooperativa señale de 1 a 4 en orden, el grupo más participativo (4 el más importante):

- Asociados _____
- Junta directiva _____
- Empleados _____
- Asesores externos _____
- Otros cuales _____

3. Dentro de sus valores corporativos expresados en el direccionamiento estratégico se encuentran:

- Honestidad _____
- Solidaridad _____

- Equidad _____
- Responsabilidad _____
- Compromiso _____
- Otros, cuales _____

4. Cuando fue la última actualización de las siguientes formulaciones estratégicas: (Expresa la respuesta en años).

- Misión _____
- Visión _____
- Valores _____
- Objetivos _____
- Metas _____
- Políticas _____
- Estrategias _____
- Plan de desarrollo _____
- Otros, ¿cuales? _____

5. En su trabajo tiene en cuenta los siguientes aspectos, señale en orden de importancia de 1 a 5 , 5 el más importante:

- La ética _____
- El trabajo con la comunidad _____
- El liderazgo _____
- La solución y manejo de conflictos _____
- Valores culturales _____
- Otros, cuales _____

6. Los criterios más utilizados para realizar sus actividades en su orden de referencia, de 1 a 5, (5 el más importante):

- La equidad _____
- La eficiencia _____
- La sostenibilidad _____
- La eficacia _____
- La efectividad _____
- Otros, ¿cuales? _____

7. El estamento que más tiempo dedica al proceso de toma de decisiones es:
(Señale en orden de 1 a 4, 4 el más importante)

- Empleados _____
- Socios _____
- A la organización _____
- A la comunidad _____
- Otro, ¿cual? _____

8. En la cooperativa el principio que más se evidencia en la cultura organizacional es: (Señale en orden de importancia del 1 a 6, 6 el más importante)

- Confianza _____
- Seguridad _____
- Respeto _____
- Tranquilidad _____
- Poder _____
- Autoridad _____

- Otro, ¿cual? _____

9. La fuente externa más consultada para enriquecer los argumentos para tomar decisiones son: (Señale de 1 a 4 en orden a la fuente que más utilice, 4 la más importante)

- Internet _____
- Libros _____
- Revistas o periódicos _____
- Personas externas _____
- Otros, agentes _____

10. El dirigente dentro de la cooperativa para tomar decisiones consulta en su orden a: (Señale de 1 a 5 en orden al que más es tenido en cuenta)

- Empleados _____
- Superiores _____
- Socios _____
- Otros dirigentes _____
- Personal externo _____
- Otros ¿cuales? _____

FIRMA _____