

**Relación entre los Roles y los Estilos Gerenciales en los Directivos de las Cooperativas
Multiactivas de la Ciudad de Manizales**

Liliana Marcela Herrera Ruíz

Universidad de Manizales

Facultad de Psicología

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales

2011

**Relación entre los Roles y los Estilos Gerenciales en los Directivos de las Cooperativas
Multiactivas de la Ciudad de Manizales**

Liliana Marcela Herrera Ruíz

Tutor

Carmenza Gallego Giraldo

Magister en Gerencia del Talento Humano

**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Magister en Gerencia del
Talento Humano**

Universidad de Manizales

Facultad de Psicología

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Manizales

2011

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Manizales, Noviembre de 2011

CONTENIDO

	pág.
Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Formulación del Problema	8
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Estado del Arte	9
Internacional	10
Nacional	17
Local	24
Conclusiones del Estado del Arte	27
Referente Contextual	31
Contexto de la Organización Objeto de Estudio	31
Economía social	31
Impulso y desarrollo de la economía solidaria	33
Referente Teórico	40
Teorías administrativas que soportan los estilos y roles gerenciales	40
Enfoques humanísticos de la administración	40
Teoría del comportamiento organizacional	43
Teoría estructuralista de la administración	49

Estrategia metodológica	58
Sistema de Variables	58
Variables de estudio	58
Hipótesis de Trabajo	77
Hipótesis Nula	77
Hipótesis Específicas	77
Población	78
Método de Investigación	79
Diseño de la Investigación	79
Técnicas e Instrumentos de Investigación	79
Técnicas de recolección de datos	79
Técnicas de análisis de datos	79
Resultados/Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios	80
Usuarios de los Resultados de la Investigación	81
Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación	81
Conclusiones y Recomendaciones	106
Referencias	109
Anexos	115

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estilos de liderazgo definidos por White y Lippitt (1939)	44
Tabla 2. Los estilos gerenciales	59
Tabla 3. Los roles gerenciales	60
Tabla 4. Operacional de variables	61
Tabla 5. Roles asociados a las relaciones interpersonales	84
Tabla 6. Roles decisorios	85
Tabla 7. Roles informativos	87
Tabla 8. Relación roles y estilos gerenciales	91
Tabla 9. Síntesis de relaciones	97

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Roles gerenciales predominantes en los gerentes	83
Figura 2. Estilos gerenciales	89

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Instrumento de recolección de información	116
Anexo 2. Listado de cooperativas multiactivas suministrado por la Supersolidaria y la Cámara de Comercio de Manizales	120
Anexo 3. Información general del proyecto	130

RESUMEN

Las cooperativas son formas empresariales que bajo los principios de la educación, la participación económica equitativa, la autogestión, la ayuda mutua, entre otros, buscan expandir la participación de individuos en los espacios generadores de riqueza y con ello, ampliar la base de personas que puedan acceder a los privilegios que otorga ser dueño de una empresa para, de esta forma, contribuir en el desarrollo económico y social del país. Es así que dado el incremento de la participación de las formas cooperativas y solidarias en la economía nacional en los últimos años, se ha generado un nuevo contexto de organización que invita a realizar una nueva mirada sobre el significado de los procesos administrativos y gerenciales en este tipo de empresas.

De ahí que en este contexto cobra especial importancia la forma en cómo se gerencian actualmente las cooperativas, pues de una manera u otra implica el desarrollo del modelo económico solidario y su diferenciación de las formas convencionales de gerenciar establecidas por los modelos tradicionales de administración según los cuales prima la rentabilidad y la obtención de objetivos financieros por encima del desarrollo social y económico del grupo que la conforma.

En la actual condición de economía en donde hay permanentes fluctuaciones, las cooperativas deben reconocer la necesidad de disponer de una comprensión precisa acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes, conocimiento que podría hacer la diferencia entre la permanencia o desaparición de las organizaciones. Es así que en procesos como la toma de decisiones, la negociación, la coordinación de actividades, el relacionamiento interno y externo, y la dirección del talento humano, entre otros, son muchos los retos que enfrenta el gerente e interrogan su juicio y habilidad para resolver las problemáticas que surgen en el día a

día de la labor gerencial. Es por eso que la labor del gerente es posible si éste cuenta con las habilidades y conocimientos esenciales que hacen posible responder ante la mayor incertidumbre sobre las condiciones internas y externas que lo rodean.

La importancia que los gerentes tienen para las organizaciones es pues, innegable, debido a las repercusiones de su desempeño, que en su hacer como representantes de ellas, ejecutan acciones relacionadas directamente con el desarrollo de la organización. Es por eso que la gerencia debe saber establecer los límites y puntos de conexión que hay entre participación, dirección política empresarial, y la conducción técnica, quizás uno de los retos más difíciles ante los cuales muchas empresas han sucumbido y que podría ser claramente definida si se estableciera una relación explícita entre roles y estilos gerenciales. Dado lo anterior, la gerencia debe ser capaz de manejar los cambios, optimizar los recursos, anticipar las dificultades y tomar decisiones que permitan adaptarse a los mismos de forma inmediata, haciéndose necesario el manejo de un doble rol: uno y principal que consiste en mantener la esencia cooperativa en todas sus actuaciones, cumpliendo con los principios cooperativos y los estatutos internos, y otro que reside en estar preparada para emplear las herramientas administrativas adecuadas, para lo cual debe contar con un perfil de gerente claramente definido y que solo es posible formularlo cuando se conoce la relación entre estilos y roles gerenciales.

Partiendo de esta realidad, y en concordancia con los intereses del investigador, se busca generar interrogantes y reflexiones que permitan evidenciar dicha relación, manifiesta en una empresa cooperativa, a través del análisis de los referentes teóricos y conceptuales relacionados con la gerencia y su contribución al desarrollo de estas empresas, siendo ésta una

forma empresarial creada con fines sociales que se satisfacen mediante las actividades productivas y en la cual priman las personas por encima del capital.

Para cumplir con este objetivo se abordan como referentes contextuales de las cooperativas multiactivas, la economía social, el impulso y el desarrollo de la economía solidaria, y como referentes teóricos, las teorías administrativas que soportan los estilos y roles gerenciales (enfoque humanista de la administración, teoría del comportamiento organizacional y teoría estructuralista de la administración).

Metodológicamente se realiza la aproximación al objeto de estudio utilizando un método correlacional descriptivo bi-variable con el cual se pretende ampliar la comprensión sobre el trabajo gerencial en las cooperativas y generar nuevos interrogantes que desplieguen la posibilidad de nuevas investigaciones en torno al tema de roles y estilos gerenciales que sirvan como referentes a las cooperativas e instituciones que trabajan con ellas.

Palabras claves: cooperativas multiactivas, estilos gerenciales, roles gerenciales

El modelo solidario es el propulsor de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como de la sociedad, que incrementa la eficiencia de las organizaciones y genera un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad y promueven el desarrollo equitativo y armónico de un país.

El sector de la economía solidaria cierra el año 2009 con un total de 10.380 entidades, de las cuales el 78% son cooperativas, el 20% fondos de empleados y el 2% asociaciones mutuales. Esta distribución permanece constante respecto al año anterior.

El total de los activos de las entidades de la economía solidaria llegó a los \$25.8 billones, de los cuales \$21.2 billones pertenecen a las cooperativas (82%), \$4 billones a los fondos de empleados (16%) y \$599 mil millones a las asociaciones mutuales (2%). (COONFECOOP, 2009, p.59).

En un sector con tal crecimiento, el papel de la gerencia cobra especial relevancia, pues es ella la que representa las empresas ante la sociedad y frente a terceros, encargándose de coordinar todos los recursos. Es por eso que algunos estudios administrativos, como los realizados por Ricardo Dávila Ladrón de Guevara., profesor del Instituto de Estudios Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, relacionados con el éxito e innovación en la gerencia cooperativa, presenta la gerencia como uno de los temas de investigación en dicha área.

En este estudio se trata de determinar la relación entre los roles y los estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas, en tanto que encontrar esta conexión permitirá identificar la relación entre los factores institucionales y personales que entran en juego en la

labor gerencial en dichas organizaciones, permitiendo ampliar el conocimiento relacionado con la gerencia y el perfil de quien la realiza.

Planteamiento del Problema

La gerencia es inherente al desarrollo de los procesos empresariales y ha venido cobrando mayor validez y relevancia en el sector social y cooperativo como una forma de responder a los retos que implica la satisfacción de las necesidades del conglomerado social al cual atiende, además de cumplir con las funciones económicas que al estar constituidos como empresa le corresponden.

La economía social tiene valores indiscutibles que generalmente se enarbolan: la primacía de las personas sobre el capital y su implicación positiva y constructiva en la comunidad; la solidaridad mutua; la responsabilidad social y el desarrollo sostenible; la democracia; la adhesión voluntaria y responsable; la propiedad asociativa, la participación y la autonomía y autodeterminación. Además, se preocupa por crear y mantener empleo de calidad, lo cual significa que su accionar no es ajeno al desarrollo local o regional y a la necesidad de una mayor cohesión social. Contribuye a la estabilidad social y a propiciar el pluralismo económico, además de tener como horizonte el interés general. Por esto las empresas de la economía social y solidaria no tienen como objetivo primordial la maximización del beneficio, sino que su proyecto empresarial está orientado hacia las personas y su entorno. (Maldones, 2000, p. 78).

Se menciona el concepto de organización social y solidaria ya que para el caso colombiano tiene una importancia particular dado el desarrollo de la práctica social unido a procesos

legislativos y normativos generados alrededor de este tipo de organización, manifiestos en la existencia de un conjunto de leyes y normas de derecho tales como la Ley 79 de 1988, la Constitución de 1991, y la Ley 454 de 1998 que define los principios y el marco conceptual de un sistema de economía solidaria y quiénes pueden hacer parte de este sistema, así las cooperativas, y lo que anteriormente se denominaba como sector cooperativo (fondos de empleados y mutuales), quedan integrados al sistema de economía solidaria.

En este contexto, y a lo largo del desarrollo del sistema cooperativo, se plantean dos crisis que han tenido a lugar las cooperativas y organizaciones sociales a lo largo de su historia. La primera dificultad estuvo relacionada con la credibilidad, pues en la época de su surgimiento, la clase gerencial existente dudaba de quienes manejaban los negocios cooperativos pues ellos no formaban parte del selecto grupo de hombres de negocios de la época y sus negocios no tenían un solo propietario o eran de carácter familiar como la tradición daba cuenta.

La primera, la crisis de credibilidad. Quienes originaron el movimiento cooperativo, tuvieron que enfrentarse a unas barreras de tipo ideológico, otras de tipo económico y aún de tipo político; pero fundamentalmente, tuvieron que enfrentarse a la incredulidad de la gente sobre la fórmula cooperativa. La gente del común, que fue sobre la que se construyó y para la cual se hizo y los convirtió en autores de los cambios que preconizó el movimiento cooperativo, nunca creyeron que se pudiera hacer realidad. Eran incrédulos sobre la posibilidad de ser ellos mismos sus banqueros, de recuperar para sí la posibilidad de ser empresarios, aseguradores, etc., a través de su acción y de su esfuerzo. Eso era muy difícil de pensar en la época de pleno auge de la revolución industrial, con una burguesía que había logrado su predominio en el campo económico social, político y

cultural. Fue la primera gran crisis: vencer esa barrera, pero esa crisis desató las energías de los pioneros y no ha habido en las sociedades humanas, un movimiento que con tan poco hiciera tanto y que tuviera un desarrollo y un crecimiento realmente acelerado. (Alianza Cooperativa Internacional (ACI) *et al.*, 2004, p. 9).

En el caso de Colombia esta crisis se genera a raíz del proceso de quiebra de las cooperativas financieras que tuvo a lugar entre 1996-1998, período en el cual quebraron 49 grandes cooperativas financieras y los tres bancos cooperativos que generaron desconfianza en la población y en el modelo¹.

La Confederación Colombiana de Cooperativas, COONFECOOP, explica la crisis de la siguiente manera

... muchas fueron las causas que contribuyeron al surgimiento de la crisis. Unas derivadas de los aspectos externos al sector, tales como la recesión de la economía colombiana, la crisis del sector financiero tradicional, la falta de una adecuada infraestructura de supervisión y vigilancia estatal, la carencia de normas de regulación prudencial y algunas decisiones gubernamentales que produjeron mayor desazón entre el sector y el público en general.

Así mismo se evidenciaron importantes fallas al interior del sector financiero cooperativo, entre ellas, el desmesurado crecimiento de algunas entidades, la tendencia a desarrollar actividades no relacionadas con el negocio financiero, la falta de experiencia y capacitación de muchos directivos, los bajos niveles de control interno, la presencia de fenómenos aislados de corrupción, la ausencia de

¹ Entre las 49 cooperativas que quebraron se encuentran Avancemos, Colahorro, Coodesena, Cooservir, Credifenalco, El Ingenio, entre otras. Los bancos que quebraron fueron Uconal, Coopdesarrollo y Bancoop.

mecanismos de autocontrol y el bajo desarrollo tecnológico. (Citado por Piraquive *et al.*, año, p.36 #).

En esta etapa del desarrollo del cooperativismo tuvo un papel preponderante la dirigencia cooperativa que permitió el cambio del orden lógico de la gestión cooperativa según la cual los consejos de administración y las juntas de vigilancia eran las encargadas de los procesos decisorios para transformarse a una “gerontocracia como eje del modelo para la toma de decisiones, y la base de la deformación del Acuerdo Cooperativo” (Pérez, 1999, p.19) puesto que coloca en la posición de dirección y poder a la gerencia. En este sentido, se trastocaron los roles y estilos gerenciales propios del modelo para dar paso a una nueva concepción del papel del gerente cooperativo., de ahí que la segunda crisis a la que la alianza cooperativa sucumbió fue a una crisis administrativa que surgió de la carencia de personal capacitado y estilo administrativo acorde con las necesidades de las cooperativas.

En Colombia las organizaciones sociales y cooperativas

... son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica organizacional particular que se ha dado bajo el tutelaje de una doctrina específica, la doctrina cooperativa. En Colombia, esta doctrina se ha desarrollado lentamente durante más de 70 años y lo ha hecho al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores, aprendiendo de la experiencia diaria, en un permanente proceso de prueba y error. Es así que el modelo gerencial de las cooperativas en el país es una buena expresión de la administración como un arte, en el cual la intuición juega un papel principal y la estrategia preferida es la prueba y el error. Si bien es cierto que este tipo de administración es propia también de las empresas que existen en el sector informal... (Dávila, 2004, p. 23).

Dado el marco legislativo y el contexto histórico sobre el cual se dio el desarrollo del cooperativismo en Colombia, se hace patente la necesidad de estudiar la relación existente entre los roles y estilos gerenciales asumiendo como roles las funciones propias del quehacer gerencial, así como en estilos las características propias de la personalidad que el gerente le imprime a su labor gerencial; los roles gerenciales como papeles de actuación en las empresas hablan de qué tanto se desempeñan efectivamente como gerentes los individuos en las organizaciones, y su relación con los estilos determina, en mayor o menor grado, el éxito de su desempeño.

Es así que en el contexto actual de economías fluctuantes, las cooperativas deben reconocer la necesidad de disponer de un entendimiento preciso acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes, conocimiento que podría hacer la diferencia entre la permanencia o desaparición de las organizaciones. En procesos tales como la toma de decisiones, la negociación, o bien la coordinación de actividades, entre otros, son muchos los retos que enfrenta el gerente y ponen a prueba su juicio y habilidad para resolver las problemáticas que surgen en el día a día de la labor gerencial. Es por esto que la labor del gerente es posible si éste cuenta con habilidades y conocimientos esenciales que hagan posible responder, ante la mayor incertidumbre, a las condiciones internas y externas que lo rodean.

La importancia que los gerentes tienen para las organizaciones es innegable debido a las repercusiones que su desempeño en las organizaciones tiene. La gerencia debe ser capaz de manejar los cambios, optimizar los recursos, anticipar las dificultades, y tomar decisiones que permitan adaptarse a los mismos de forma inmediata, todo ello gracias a la puesta en marcha de un doble rol: uno y principal que consiste en mantener la esencia cooperativa en todas sus actuaciones, cumpliendo con los principios cooperativos y los estatutos internos, y otro que consiste en estar preparado para emplear las herramientas administrativas adecuadas y para lo

cual debe contar con un perfil de gerente claramente definido que solo es posible cuando se conoce la relación entre los estilos y los roles gerenciales.

Partiendo de la revisión de las investigaciones realizadas sobre estilos gerenciales y roles gerenciales en las empresas cooperativas, se pudo evidenciar que en cuanto a los temas específicos que aborda esta investigación, no existen estudios que planteen de manera detallada los temas asumidos en ésta. Todas las investigaciones consultadas en el estado del arte, coinciden en afirmar que las formas empresariales cooperativas tienen una forma diferente de ser gerenciadas y que quienes pertenecen a ellas poseen o adquieren una característica que las ubican como agentes de desarrollo social, lo cual hace que el estudio de las cooperativas sea de especial importancia en la actualidad para que promueva procesos de este tipo.

Otro aspecto relevante que hace que la presente investigación cobre importancia, es la necesidad que tienen las cooperativas de contar con personal capacitado en temas gerenciales y empresariales como medio para lograr sus objetivos sociales, económicos y con ello, la efectividad empresarial de dichas organizaciones. Es así que esta revisión permite concluir que los procesos gerenciales en las cooperativas, tienen ciertas características propias relacionadas de manera directa con la cultura cooperativa (incluidos los valores y principios cooperativos) que hace que los gerentes asuman roles, no solo técnicos sino también roles de líderes y actores sociales, que mediante procesos democráticos, educativos y participativos, buscan el desarrollo de la cooperativa y de sus asociados como su razón de ser.

En este sentido la investigación adquiere validez y abre un espacio de reflexión sobre la labor gerencial en las cooperativas y el concepto que los gerentes manejan sobre lo que deben ser sus roles y estilos gerenciales en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales, una ciudad que cuenta con 73 cooperativas multiactivas inscritas en la Cámara de Comercio y la

Supersolidaria, algunas con permanencia en el tiempo y otras que en la actualidad no se encuentran operando. En su mayoría, y para el caso específico de Manizales, este tipo de organizaciones mantienen un trabajo constante y han sido producto de personas que comparten intereses laborales o profesionales y que buscan, mediante este modelo, satisfacer sus necesidades sociales, culturales y económicas, por ello, y en muchos casos, sus directivos son asociados en los cuales sus pares ven potencial o habilidades para gerenciarlas.

Dado lo anterior, surge la necesidad de conocer la relación ‘roles gerenciales- estilos gerenciales’ de los dirigentes de las cooperativas de la ciudad, entendidos los roles como los comportamientos esperados en el desempeño de los directivos evidenciados en su función y status, y los estilos gerenciales que asumen como la forma en que la persona le imprime su sello personal a las actividades de su gestión gerencial. Así las cosas, el interrogante del cual parte la presente investigación se formulan como sigue..

Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre los roles y los estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre roles y estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas de Manizales.

Objetivos Específicos

1. Identificar los roles gerenciales predominantes que los gerentes de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales asumen.

2. Identificar los estilos gerenciales de los gerentes de las cooperativa multiactivas de la ciudad de Manizales.
3. Analizar la relación entre roles y estilos gerenciales que se da en los gerentes de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.
4. Proponer un modelo de roles y estilos gerenciales que puedan ser usados en las cooperativas multiactivas.

Estado del Arte

Para determinar los antecedentes teóricos de la investigación y verificar su viabilidad metodológica, se hizo necesario realizar la revisión de algunos estudios e investigaciones que sobre el tema ‘estilos y roles gerenciales en las cooperativas multiactivas’ se hayan realizado, con el fin de contribuir al desarrollo del sector cooperativo y ampliar el marco de referencia del tema de investigación. A continuación se presenta un breve resumen de las investigaciones realizadas en escenarios internacionales, nacionales y locales, con el fin de justificar la pertinencia de la “relación entre los roles gerenciales y los estilos gerenciales en los dirigentes de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales”, objetivo de la presente investigación.

Los retos que las empresas en la actualidad asumen, constituyen, entre otros, el manejo de ambientes virtuales de mercado, nuevas tecnologías y el permanente acceso a la información, que hace que cada vez sea más pertinente la construcción de conocimiento y la adaptación permanente al entorno, situación que plantea la necesidad de buscar formas de gerenciar el talento humano y administrar las empresas cooperativas. Dado este escenario se dio una mirada a los diferentes aportes teóricos realizados a nivel internacional y nacional sobre el estado actual

del conocimiento en lo relativo al tema de la investigación, los cuales se relacionan a continuación.

Internacional

Una de las investigaciones encontradas es la realizada por Elia García Martí y Manuel Aranda Ogáyan de Venezuela (2001), titulada “Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo”, en la cual se establece como objetivo principal analizar el proceso de dirección estratégica de la organización cooperativa, centrado en la perspectiva organizativa. Para lograr el objetivo planteado se revisa literatura existente sobre el tema y se analiza la realidad profundamente en concordancia con las bases teóricas para sacar las conclusiones del caso.

Según los autores, el proceso de dirección estratégica de las organizaciones cooperativas tiene determinadas particularidades que proceden de las características de la cultura cooperativa y de la relación entre propiedad y dirección. El gran desafío de la gerencia cooperativa está en saber equilibrar las relaciones que aparecen entre los diversos subsistemas que se establecen en este tipo de organizaciones, dándole énfasis al valor superior de la persona sobre el capital.

En este sentido se indica que frente a la fortaleza que genera la propia cultura cooperativa hay igualmente una serie de puntos débiles que se originan de conflictos personales entre los miembros de la organización, lo que dificulta el consenso en muchas decisiones. Asimismo se presenta gran riesgo en la dirección de la cooperativa por el hecho de carecer de criterios gerenciales por parte de los responsables que llevan a cabo estas funciones. Es así que García Martí y Aranda Ogáyan concluyen que el éxito de las organizaciones cooperativas depende de la capacidad de los socios, que asumen la dirección de la misma, para generar una estrategia de negocios adaptada a las condiciones del medio externo en concordancia con las características

propias de la cultura cooperativa interna. Igualmente se detecta la necesidad de delegar la autoridad o profesionalizar la gestión administrativa en procesos de crecimiento organizacional dada la ausencia de personal con capacidades gerenciales dentro de la base social.

Martha Pérez Rolo y Elena Díaz (2006) en su investigación titulada “Estudio sobre los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas”, abordan las temáticas relativas a la vigencia de los valores éticos presentes en el ejercicio de la dirección. Los objetivos de la investigación fueron un diagnóstico comparativo sobre la situación de la ética de los valores de dirección y de género en dos cooperativas agrarias seleccionadas; la valoración sobre el impacto progresivo en la ética de los valores compartidos a partir del desarrollo de talleres de sensibilización; y por último, la evaluación parcial del impacto de los cursos impartidos sobre la dinámica de los valores existentes.

Para evaluar los valores de dirección se utilizaron diferentes encuestas y cuestionarios adaptados de trabajos realizados por la Sociedad para la Reconversión Industrial (SPRI) de España, entre otros. A partir de los estudios realizados se seleccionaron los siguientes parámetros que indican la aproximación a los valores de una dirección integral: comunicación eficaz, administración del tiempo, motivación, liderazgo y actitud ante los problemas.

Los parámetros seleccionados para este estudio de los valores de género fueron: la identidad (medida por la técnica Proyección del animal preferido y el cuestionario sobre roles tradicionales); el acceso al bienestar (medido fundamentalmente por las técnicas del Reloj de 24 horas y la Lluvia de aspiraciones); la participación (medida por la Auto percepción laboral) y la concientización (medida por el cuestionario sobre ubicación laboral). A partir de estos dictámenes y diagnósticos, y las dinámicas grupales realizadas, se evaluaron de modo general la presencia de valores éticos de género.

A partir de dichos análisis la investigación concluye que en las dos cooperativas seleccionadas hay una comunicación abierta entre sus integrantes, aunque se aprecia una mejor comunicación en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). En general el tiempo es bien administrado, aunque hay un mejor aprovechamiento del mismo en las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), lo que entendemos contribuye a los mejores resultados económicos de ésta. También existe, en las dos cooperativas, una actitud optimista y de enfrentamiento a los problemas que se presentan cotidianamente, así en general el personal está motivado, aunque hay una motivación mayor en la CPA debido a los resultados económicos que posibilitan una mejor retribución. El estilo de liderazgo predominante se basa en los valores humanos y en la formación; también existe un clima de trabajo sano en las dos organizaciones, manifiesto en la poca existencia de conflictos, aunque en la UBPC esté latente la necesidad de resolver los problemas económico-financieros.

El clima de trabajo de las dos cooperativas permite evaluar de modo favorable la presencia de valores solidarios y colectivistas entre los trabajadores y hacia la mujer. Ambas organizaciones funcionan en armonía con la comunidad donde radican. Las dos cooperativas incluyen parámetros de valores éticos para el desarrollo económico, social y ecológico, en los que se aprecia la vigencia de los valores predominantes en la sociedad cubana fundados en el proyecto socialista desarrollado bajo parámetros éticos y el sueño de una sociedad más justa y equitativa.

Otro de los estudios consultados fue el trabajo de Geraldo Magela Braga (2004) titulado “Gerencia de Cooperativas: Comunicación, Educación Cooperativista y Participación”. Este trabajo de investigación bibliográfica fue realizado con el fin de estudiar la gerencia de un grupo de cooperativas rurales de Brasil, enfocándose en la gerencia de cooperativas como un caso particular dada la dimensión social como soporte principal de tales organizaciones.

En este estudio se analiza el proceso comunicativo y educativo dentro de la actividad gerencial de las cooperativas y sus efectos en la participación de los asociados en las decisiones de la misma. Así, se establece que la comunicación es uno de los factores principales que hacen posible la permanencia de las organizaciones en el mercado por el hecho de que todos los subsistemas internos de la organización, como son el humano, técnico y material, deben ser integrados. Por lo anterior, se concluye que la formación empresarial es necesaria para optimizar la gestión de las cooperativas, con la recomendación de lograr un vínculo más efectivo entre cooperativa y universidad con el fin de acceder al conocimiento técnico necesario para elevar la capacidad de gestión de los administradores de las mismas.

Se consultó también el trabajo realizado por Ignacio Vásquez Gerde (2002), “Una experiencia sobre un programa de gerencia dirigida en cooperativas de ahorro y crédito desde el Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECO)”, el cual consiste en una síntesis de la experiencia gerencial realizada en Caracas en el año 1972, cuando el movimiento cooperativo en Venezuela apenas llevaba doce años.

El objetivo del proyecto fue promover la profesionalización de la gestión administrativa de veinte cooperativas de diversas zonas populares de Caracas, de un total existente a la fecha de 60, como plan piloto operativo bajo el esquema del Programa de Gerencia Dirigida implementado por el Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECO). El proyecto nace de la necesidad de lograr que las cooperativas nacientes, luego de atravesar la etapa inicial de formación y crecimiento, pudieran diseñar una evolución estratégica que les garantizaran, a corto plazo, la autosuficiencia económica.

Según Vásquez Gerde, la principal conclusión fue que una cooperativa es autosuficiente si está en capacidad de llevar a cabo, por ella misma, las siguientes actividades dentro de su primer año de funcionamiento:

- Abrir y mantener una oficina por lo menos seis horas diarias.
- Emplear a un gerente a tiempo completo.
- Emplear a otras personas aunque sea a tiempo parcial, de acuerdo al volumen de los negocios.
- Pagar los propios gastos generales.
- Llevar a cabo programas de entrenamiento para socios y directivos.

Es así como el CENECO llega a un acuerdo con un conjunto de cooperativas que estaban interesadas en formar parte del plan piloto que se denominaría “Programa de Gerencia Dirigida”, llamado así porque la directiva de la cooperativa aceptaba que la gerencia administrativa de la misma fuera dirigida por la Dirección Técnica del CENECO, de allí que este organismo procedía a nombrar un gerente que asumiera la conducción de la administración de la cooperativa.

El proyecto tuvo resultados altamente positivos, y logra un crecimiento y autosuficiencia de las cooperativas afiliadas al programa gracias a la recepción de asesoría y dirección de una organización técnica central: entrenamiento, dirección, financiamiento y otros servicios administrativos; experiencia que demuestra que las empresas cooperativas pueden crecer a un ritmo mucho más rápido si se aplican procesos administrativos que les permita trascender el voluntariado como metodología de administrar la cooperativa, además de estar dispuestas a equiparse con un personal adiestrado para servir como administradores y gerentes profesionales.

Igualmente se consultó el trabajo realizado por Eladio Jiménez (2005) titulado “Gerencia y tipo de liderazgo de la federación de cooperativas de servicios múltiples de Venezuela (FECOSEVEN) y cooperativas afiliadas”. La investigación se propuso como objetivo caracterizar

la gerencia de las cooperativas estudiadas, tomando como parámetro las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control, y a la vez determinar el liderazgo que las caracterice. Posteriormente se estableció una visión general del tipo de gerencia cooperativa, que en el caso del estudio serviría como elemento para formular un modelo de gerencia cooperativa aplicable a cualquiera de las organizaciones de este tipo existentes en la actualidad.

Es así que la investigación plantea un análisis de la organización cooperativa, la diferencia entre la cooperación y la organización cooperativa, así mismo cómo en Venezuela se han organizado las cooperativas, la diferencia entre otras organizaciones y las cooperativas, y las diferentes modalidades que, según Guillen, son “cooperativa agrícola, cooperativa artesanal, cooperativa de consumo, cooperativa detallista, cooperativa de producción, cooperativa de trabajo, cooperativa escolar, y cooperativas de servicios múltiples” (Citado por Jiménez, 2005, p. 16). Otro tema anexo que trata es el relacionado con las instancias de una cooperativa.

Jiménez (2005) concluye que los fundamentos de la administración son definidos por sus fines, según la mirada de Robbins, Coulter, Stoner, Koontz y Weihrich, entre otros, evidenciando que la administración se materializa en la práctica de la gerencia como punto de inicio para trabajar sobre ella desde su definición, funciones, el rol de quien se desempeña como gerente, y la caracterización del trabajo gerencial. Adicionalmente la investigación concluye que la gerencia de FECOSEVEN y cooperativas afiliadas, se caracteriza por estar desempeñada principalmente por el presidente del Consejo de Administración. Dicha persona lleva a cabo una labor caracterizada principalmente por ser participativa, democrática y equitativa. La función de planificación cooperativa es desempeñada por parte de la gerencia con mucha deficiencia, ya que no se tienen establecidas la misión y visión de cada organización cooperativa, como tampoco objetivos y metas claras de cumplimiento. La estructura organizacional está determinada en su

forma básica por los lineamientos generales de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, sin embargo, cada cooperativa la adapta según sus necesidades.

Por otro lado el nivel de educación promedio de los gerentes cooperativos es en su mayoría de educación media, y de los empleados un poco menos, sumado a ello no existen planes de mejoramiento ni se estima capacitación alguna del personal, lo que determina un bajo nivel de educación. A manera general, la investigación concluye que la gerencia cooperativa posee características muy particulares que la diferencian claramente de similares actores dentro del sector público y privado, manifiesto en la forma de aplicar las funciones administrativas y en la manera como se da el liderazgo. El gerente cooperativo es líder social por naturaleza, con aptitud claramente democrática y participativa, y con grandes deseos de fomentar el cooperativismo como estilo de vida que busca mejorar la sociedad actual, sin embargo el poco conocimiento técnico y científico en el área administrativa y gerencial determina debilidades en su desenvolvimiento que pudieran afectar los resultados de su gestión.

La investigación de Ana Concepción Bracho (2005) sobre desempeño Gerencial: Funciones y roles en la práctica, realizada en la UCLA, fue ejecutada con el propósito de determinar la actuación gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría en Gerencia Empresarial, del Decanato de Administración y Contaduría, a partir del análisis de dos variables: las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) y los roles gerenciales (interpersonal, de información y de decisiones), por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quienes conducen las organizaciones. El universo de estudio estuvo constituido por los profesionales egresados de la maestría en referencia, que para el momento de la realización de la investigación ocupaban cargos gerenciales.

La investigación permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, también pudo constatarse un marcado énfasis hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las tendencias modernas. Por otra parte, y en relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los roles interpersonales y de información, en contraste con las importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

Nacional

A nivel nacional se realiza también la revisión de bibliografía con el fin de tener puntos de referencia sobre el estado del arte de la pregunta de investigación del presente trabajo y poder garantizar la adecuada aproximación teórica al tema de estudio. Es necesario aclarar que por tener ésta una delimitación en su aplicación a la ciudad de Manizales, se consideran investigaciones de orden nacional aquellas realizadas en Caldas o ciudades diferentes a Manizales.

La investigación realizada por Ana Clemencia Vivas Cuesta (2003), titulada “Estilos gerenciales en las organizaciones solidarias de la ciudad de Popayán”, busca reconocer el estilo gerencial que prevalece en 47 organizaciones solidarias de la ciudad de Popayán. En un primer momento lleva a cabo un recuento teórico de la historia del cooperativismo en Popayán, junto con una descripción de la malla de Blake y Mounton con la que realiza el análisis de los estilos gerenciales en su investigación. En un segundo momento plantea los estilos de dirección más acordes con el sector solidario, según lo cual cita la gerencia basada en valores, la gerencia colegiada, la gerencia centrada en el asociado, la conciencia de ser activos agentes de desarrollo local, y la dirección participativa y colectiva, entre otras.

Una de las conclusiones a la que llega Vivas Cuesta es que el estilo de liderazgo predominante en los cuarenta y siete gerentes de las organizaciones, objeto de estudio, es el “de equipo... que

es el mejor estilo para las empresas del sector solidario puesto que en ellas debe primar la democracia, la participación y la autogestión componentes que se evidencian en el liderazgo de equipo” (2003, p.23).

Así mismo concluye la necesidad de que el estilo gerencial retome el espíritu de la Ley 454 de 1998 y propone que estas organizaciones sean reconocidas como ejes del desarrollo integral del ser humano, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y a la regulación del mercado. También sugiere que el accionar del gerente debe estar enmarcado en principios como la autogestión, la ayuda mutua, la participación democrática, la solidaridad y la cooperación; para ello plantea que se deben tener en cuenta alternativas desde la gerencia del talento humano, y en cuanto a las teorías administrativas, los aportes hechos por Elton Mayo y todos los correspondientes a la escuela de las relaciones humanas, así como las escuelas estructuralistas desde la visión de Amitai Etzioni, y por último, la administración por políticas de Hoshin-Kanri con las cuales se busca que las organizaciones generen resultados. Sumado a lo anterior, que el estilo se adapte la filosofía y le de la posibilidad a las organizaciones solidarias de participar en las economías de mercado.

La investigación realizada por Miguel Arturo Fajardo Rojas (2003), lleva por título “Presencia del Cooperativismo en Colombia”. Esta investigación busca dar una mirada descriptiva y analítica de la realidad del cooperativismo colombiano, por lo cual inicia con una reseña histórica, su organización y marco jurídico, las definiciones básicas del cooperativismo según la Ley 454/98 y la Ley 79/88, las dimensiones y ubicación de las cooperativas en Colombia, el potencial social del cooperativismo, la generación de empleo, los indicadores económicos y los procesos de educación e investigación que se dan en su interior.

La investigación concluye que el desarrollo del cooperativismo en Colombia históricamente ha estado ligado a cuatro actores principales: la Iglesia, el Estado, el sindicalismo y el movimiento cooperativo, que ha evolucionado de acuerdo con las dinámicas económicas de la sociedad colombiana, y que a pesar de los esfuerzos realizados a lo largo de su historia para lograr una integración, aun hoy el cooperativismo colombiano aparece como fuerza social dispersa.

Se consultó asimismo el trabajo realizado en 2006 por Oscar Augusto Posada Trujillo, titulado “Manifestaciones de capital social en las cooperativas agrícolas del sector rural del Departamento de Caldas”, el cual consistió en un análisis del interés del sector rural del Departamento de Caldas en organizarse a través de cooperativas agrícolas, conocer las prácticas colectivas en las cooperativas e interpretar las relaciones entre los asociados de éstas. El objetivo del proyecto fue comprender las manifestaciones de capital social en las cooperativas del sector rural del departamento, así tuvo dentro de sus categorías de análisis las cooperativas agrícolas del Departamento de Caldas y la construcción de capital social en dichas cooperativas. Otro punto en el que se enfocó la investigación fue en las relaciones que se construyen entre los asociados y estudió las manifestaciones tangibles del capital social.

La investigación concluyó que la asociatividad ha permitido el encuentro de una identidad individual en una forma colectiva que caracteriza al sector cooperativo agrícola caldense, basado en la satisfacción de necesidades económicas y sociales que ha permitido la consolidación de las empresas cooperativas. También identifica la confianza como uno de los pilares en la construcción de capital social y ve en la asociatividad la esperanza para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, en el que el rol del gerente se presenta como verdadero actor social.

De ahí que plantee la “cultura solidaria” como base para la construcción de capital social. La educación cooperativa se ha convertido en una práctica estratégica, ella ha logrado fortalecer la participación, la integración, el fortalecimiento de los principios y valores cooperativos y la promoción de prácticas colectivas; tanto así, que ha generado en los asociados un alto sentido de pertenencia por la organización.

En los resultados de la investigación se evidencia además que,

... no existen grandes relaciones de poder por parte de los administradores, entre ellos los gerentes; existe más bien relaciones de respeto a la autoridad, al rol que representa ser parte de un consejo de administración, una junta de vigilancia o ser el gerente; se reconocen que hay niveles de sabiduría, experiencia, trayectoria en la organización y eso les ha generado a los asociados ciertos niveles de confianza; sin embargo, tienen presente el principio del control democrático. (Posada, 2006, p. 179).

Asimismo se evidencia que en las cooperativas del departamento no existe un área específica que se dedique al talento humano, pero relacionando la cultura organizacional y la “cultura solidaria” se puede inferir que hay otra manera de gestionar el talento humano.

Por último se construye el concepto propio de capital social: “el capital social es el resultado de prácticas colectivas dinamizadas por valores de una ‘cultura solidaria’, que permiten la consolidación de fuerzas asociativas productivas, en búsqueda de un desarrollo integral” (Jiménez, 2006, p.230).

Otro de los estudios nacionales revisado corresponde al realizado por Carlos Arturo Ruiz, titulado “La caracterización y fortalecimiento de la Economía Solidaria como apoyo a los distritos agroindustriales en los municipios del Departamento de Caldas”, realizada en convenio

por el SENA, DANSOCIAL y la Gobernación de Caldas en el año 2002, que buscó caracterizar las organizaciones del sector solidario en el departamento, incluyendo variables de gestión y talento humano.

Así el objetivo del proyecto fue determinar la cantidad y las características de las organizaciones de economía solidaria en el Departamento de Caldas que contribuyera en la realización de un plan de fortalecimiento del sector con miras a la implementación de la estrategia de los distritos agroindustriales en el departamento.

Algunas de las conclusiones a las que llega la investigación es que en Caldas el sector de las organizaciones sociales y solidarias está conformado por una amplia gama de instituciones, entre ellos las cooperativas que cumplen funciones de orden eminentemente social o de orden económico y social, y que se identifican por el denominativo “sin ánimo de lucro”. Además de ello, la gestión empresarial está relacionada con los procesos productivos, empresariales u organizacionales, y su dominio se considera fundamental para alcanzar los objetivos de una empresa, de ahí que la gestión empresarial integre el saber con el hacer, los conocimientos con la práctica y la reflexión con la acción, es decir, que para la gestión empresarial debe existir armonía entre los conocimientos y la teoría con la acción y la práctica.

De lo anterior se puede concluir que la competitividad en las empresas de economía solidaria se puede generar a través de una estrategia de desarrollo económico y social basada en la generación de valor agregado, en especial a través de programas de investigación y desarrollo tecnológico, entendiendo tecnología como el *know-how*, información, conocimientos y decisiones de las organizaciones. También concluye que el bajo nivel educativo, tanto de sus asociados como de sus dirigentes, ha hecho que en muchas ocasiones no se visualicen como empresas y solo se establezcan dentro de ellas áreas funcionales.

La investigación llevada a cabo por Ángela María Lanzas Duque, Ospina Bañol, John Alejandro y otros (2006), pretendió establecer un diagnóstico de los estilos gerenciales vigentes del sector confecciones del área metropolitana del Centro Occidente y generar propuestas de estrategias gerenciales administrativas de formación. Además proyectó conocer cuáles son los estilos gerenciales que se aplican actualmente para poder identificar necesidades y generar propuestas concretas que conlleven a que cada empresa sea más competitiva, productiva e innovadora.

Dentro de los resultados obtenidos en esta investigación se puede observar que un alto porcentaje de dirigentes consideran que lleva un estilo caracterizado por el liderazgo y que fomentan el trabajo en equipo, pues encuentran beneficios en ello, como lo son la productividad, eficiencia, calidad y mejora del clima organizacional de la empresa. Los investigadores concluyen además, que con la información obtenida no existe un solo estilo gerencial que predomine sino que los gerentes están tomando elementos de cada una de las tendencias para realizar la dirección y gestión de su organización.

Otra de las investigaciones consultadas fue la realizada por Ricardo Dávila en 2003 y la cual lleva por título “Presente y futuro del cooperativismo rural de ahorro y crédito en Colombia”. El tema a tratar fue el éxito e innovación en la gerencia cooperativa y gestión cooperativa y desarrollo local en cooperativas del sector rural. Estos procesos investigativos están fundamentados en estudios de caso. Los resultados que se exponen se refieren principalmente a las precisiones conceptuales logradas en la investigación con base en las cuales se logró hacer una renovación de conceptos tradicionales cooperativos. Las precisiones conceptuales se refieren a la cooperativa como una organización alternativa y solidaria, el principio de identidad, el

gobierno cooperativo, la función gerencial cooperativa y la cooperativa como una innovación organizacional.

Inés Niebles De Las Salas, Elvia Margarita Oñoro Coneo y otros, en 2006, buscaron identificar los procesos desarrollados por gerentes sociales de ONGs exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena. Dentro de los resultados obtenidos, y que sirven de antecedente a esta investigación, se puede encontrar que para la gerencia la comunicación interna, la visión estratégica y el trabajo de equipo, son elementos claves para poder diseñar la estrategia de trabajo que orienta al gerente social pues le ayudan a mantener el mismo lenguaje ofreciendo una información veraz y confiable.

La gerencia social parte de la concepción que se tenga sobre la gerencia y el gerente como tal, el partir de estas dos dimensiones permite asumir posturas administrativas y de gestión, articulando lo social y lo estratégico; ésta depende de las características de las personas a ser gerenciadas. Son los ciudadanos los beneficiarios directos de los programas desarrollados por estas ONGs y si no hay compromisos con ellos basados en el respeto, probablemente la gerencia social no va a tener éxito.

El estilo gerencial de los gerentes sociales va encaminado más hacia la humanización y dignificación de las personas porque promueve el cumplimiento de derechos humanos que a veces no son garantizados por el Estado como la vivienda, el trabajo, la participación, el reconocimiento de la niñez y la juventud, derechos que en este caso son la misión de las ONGs seleccionadas en esta investigación: Corporación Minuto de Dios, Actuar por Bolívar, Funcicar, Fundalazos y Red de Juventud. Es así como la gerencia social interrelaciona la gestión, la administración, lo estratégico y lo social, puesto en práctica por los gerentes sociales entrevistados y que han tenido éxito en la ciudad de Cartagena.

Local

En el contexto local se consultó el trabajo realizado en 2002 por Edgar David Serrano Moya y Carmenza Gallego Giraldo titulado “Caracterización del sector solidario en la ciudad de Manizales”, el cual consistió en una caracterización de las cooperativas, pre-cooperativas, fondos de empleados y empresas de trabajo asociados en la ciudad de Manizales.

El objetivo del proyecto fue caracterizar el sector de la economía solidaria de la ciudad identificando la estructura histórica del desarrollo del sector, su marco conceptual, las características de las modalidades de las empresas del sector, y un análisis desde lo económico, social, laboral y gerencial de las mismas, así las empresas objeto del estudio fueron cooperativas, pre-cooperativas, fondos de empleados y empresas de trabajo asociados de la ciudad de Manizales.

La investigación tuvo dentro de sus categorías de análisis las organizaciones del sector solidario y la gestión de las organizaciones en lo económico, social, laboral y gerencial.

Ella plantea, en una primera mirada, el análisis del comportamiento cooperativo y su evolución desde diferentes perspectivas históricas y modos de producción. También analiza el movimiento cooperativo en América Latina desde una mirada de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la relación existente entre el Estado y la legislación en el sector cooperativo en América Latina, terminando con la economía solidaria y el desarrollo histórico del cooperativismo en Colombia.

En un segundo momento aborda el marco conceptual de la economía solidaria, la visión y la misión de la empresa asociativa, las actividades económicas y sociales de la empresa solidaria,

los vínculos asociativos y empresariales, el asociado en la empresa solidaria, los colaboradores de la empresa solidaria, la educación como fundamento de la empresas solidaria, el control y la vigilancia en las organizaciones de economía solidaria.

En un tercer momento analiza las características de las modalidades de las empresas del sector de la economía solidaria entre ellos las cooperativas, pre-cooperativas, fondos de empleados, empresas asociativas de trabajo desde sus componentes filosóficos, alcance, normatividad, funciones y gestión empresarial.

La investigación concluye que el movimiento cooperativo latinoamericano en el sector de ahorro y crédito, ha sido de gran importancia para sus asociados y su crecimiento ha sido sustancial, lo que evidencia que las empresas de economía solidaria son un mecanismo de defensa ante las crisis de la economías latinoamericanas, pero por otra parte plantea que dichas empresas no disponen de recurso humano calificado para enfrentar las trasformaciones de entorno.

Asimismo, en el componente de gestión empresarial se tienen experiencias marginales en procesos de innovación tecnológica, superior en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito y los sistemas financieros cooperativos. Otro componente de análisis fue la aplicación de las nuevas tendencias de la administración moderna, en este sentido las cooperativas lo hacen de manera parcial y no consideran muy relevante su imagen pública. Sumado a ello, la ética de los dirigentes y su estrecha vinculación con la confianza de los asociados se extralimita generando crisis de confianza, de ahí que la calidad de su gestión se coloque en tela de juicio, además el individualismo y ciertos estilos de gestión autoritarios y verticales promueven contradicción entre los principios de participación y la democracia de las cooperativas.

Con respecto a la caracterización de las empresas solidarias de la ciudad de Manizales se pudo observar la dependencia de los ingresos por parte de los aportes asociados y que la principal actividad es la del ahorro y crédito. En cuanto al impacto se evidenció que existe un gran potencial en la parte social y laboral, sin embargo, en cuanto a sus estrategias de desarrollo son pocas y las que las que cuentan con ellas son de carácter educativo pero no se determina si estas corresponden a un proceso de direccionamiento estratégico.

Ahora bien, a partir de la revisión de información secundaria a nivel local (Universidad de Caldas, Universidad Nacional, Universidad de Manizales y la Universidad Luis Amigó), nacional e internacional, se encontraron varios estudios aplicados al sector cooperativo financiero y de servicios que, sin embargo, no fueron objeto de estudio pues no referencian aspectos relevantes sobre las cooperativas multiactivas y los roles gerenciales en el municipio de Manizales; éstas fueron:

- Escobar Yunis, G. E. Y Quintero Valdes, E. (1989). *Incidencia de las Cooperativas de ahorro y crédito de Manizales en la economía familiar de sus asociados y su efecto sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad*. Manizales: Universidad Nacional.
- Gallego, A. Y Misas Cifuentes, R. (1997). *Características predominantes de la administración aplicadas en las empresas del sector cooperativo de Manizales en los campos administrativo, financiero y de mercadeo. Una propuesta*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- López Castaño, S. (2005). *La Solidaridad como fundamento de organizaciones empresariales emergentes. Una mirada a las Cooperativas de Manizales*. Manizales : Universidad Nacional de Colombia.

- Ríos Barahona, B. E. (1996). *Desarrollo económico y social del sector cooperativo en la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Vargas Cruz, J. A. (1995). *Modelo de mecanismo cooperativo de participación comunitaria para la ejecución de planes de acción en la comuna dos de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Vázquez Cardona, E. (1995). *Cooperativismo de integración del gremio bancario*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 1995.

Sin embargo, en López Castaño (2005) se concluye que las relaciones en la organización empresarial y sugiere que éstas deben ser interpretadas más que conducidas.

Conclusiones del Estado De Arte

Partiendo de la revisión de las investigaciones realizadas en estilos y roles gerenciales en las empresas cooperativas se pudo evidenciar que en cuanto a los temas específicos de la presente investigación no existen estudios que planteen de manera directa la relación que busca establecerse en la investigación.

Por otro lado los estudios sobre cooperativismo en Colombia plantean que éste ha ganado importancia en la medida que se han incrementado las organizaciones de este tipo, reglamentaciones que han permitido el desarrollo de las mismas, Ley 454/98 y Ley 79/88, y que establecen su marco jurídico y conceptual.

Este tipo de organizaciones son generadoras de empleo, han ganado peso en los indicadores macroeconómicos, y los procesos de educación e investigación que se dan en su interior han permitido que muchas personas encuentren en ellas verdaderas alternativas de desarrollo social.

En un contexto histórico se pudo constatar la gran influencia e impulso que organizaciones como la Iglesia, los sindicatos y el mismo Estado, les han dado a los modelos cooperativos como apoyo a sus políticas sociales.

En cuanto a los procesos gerenciales en las cooperativas, algunas de las investigaciones abordan la dirección de las cooperativas, como es el caso de la realizada por García y Aranda (2001), el cual plantea que la dirección estrategia de las cooperativas está permeada por la cultura cooperativa y la relación entre propiedad y dirección, además adquiere un valor fundamental el ser humano frente al capital. Igualmente se plantea que el éxito o fracaso de dichas organizaciones depende de manera directa de la capacidad que tienen los socios que asumen su dirección, y de generar estrategias que integren las condiciones del medio externo y la cultura propia de su cooperativa. Otro aporte fundamental de esta investigación se relaciona con la profesionalización que deben tener quienes realizan la gestión administrativa de las cooperativas para lograr el crecimiento organizacional

Por otro lado Pérez y Díaz (2006) plantean algunos parámetros para aproximarse a la dirección integral, entre los cuales proponen la comunicación eficaz, la administración del tiempo, la motivación, el liderazgo y la actitud que se asuma frente a los problemas que en comunión generan un espacio propicio para determinar los valores de la dirección. Por ser un análisis comparativo las conclusiones a las que llegan se hacen con base a lo que frente a estos criterios sucede en una y otra cooperativa.

En la investigación de Braga (2002) se le da importancia a la comunicación como uno de los factores claves de éxito de las empresas cooperativas, pues ella integra todos los subsistemas de la organización. Es relevante en el análisis que se realiza la importancia que da a la formación empresarial como base fundamental para el desarrollo y crecimiento de las cooperativas.

Otro punto de coincidencia se puede observar en la investigación de Vásquez (2002), para quien la labor de administrar una cooperativa debe estar en manos de personas capacitadas para tal fin.

Jiménez (2005), por su parte, plantea que la administración se materializa en las prácticas de la gerencia y de allí parte para caracterizarla tomando como marco de referencia un conjunto de cooperativas en las cuales la participación y la democracia son fundamentales, pero a su vez la ausencia de metas y objetivos que cumplir y los bajos niveles de educación de sus gerentes, son la constante. Sin embargo su análisis propone que el gerente cooperativo es un líder social, convencido de las ventajas de las organizaciones cooperativas, y en este punto confluye con Posada (2006), quien plantea que el rol del gerente en una cooperativa es el de ser actor social por excelencia; que ésta es una organización en la cual no existen relaciones de poder sino más bien relaciones de respeto a la autoridad y el significado de pertenecer a un grupo directivo.

Para Vivas (2000) hay estilos de dirección que se relacionan más con las empresas cooperativas, y en su investigación plantea como alternativas la gerencia basada en valores, la gerencia colegiada, la gerencia centrada en el asociado, y la dirección participativa, como modelos que se relacionan directamente con las formas cooperativas. Además plantea que la gerencia en las cooperativas está enmarcada en principios y en el desarrollo del talento humano.

Otro punto de confluencia en la mayoría de investigaciones consultadas es el hecho de que existe una cultura solidaria la cual a través de procesos educativos busca fortalecer la participación, la integración y los principios y valores cooperativos.

La revisión de las investigaciones relacionadas con temas gerenciales y administrativos fueron de corte comparativo, descriptivo o bien de corte intervencionista, en las cuales se buscó caracterizar las organizaciones, los estilos o roles gerenciales, establecer propuestas de

intervención para mejorar factores críticos de éxito, o describir las experiencias que en ellas se dan en relación directa a dichos temas.

De igual manera todas las investigaciones consultadas relacionadas con organizaciones cooperativas o sociales coinciden en afirmar que las formas empresariales cooperativas tienen una forma diferente de ser gerenciadas y que quienes pertenecen a ellas poseen o adquieren una características que los ubican como agentes de desarrollo social, lo cual hace que el estudio de las cooperativas sea de especial importancia en la actualidad cuando se requieren generar procesos de este tipo.

Otro aspecto relevante y que hizo que la investigación a realizar cobrara importancia, es la necesidad que tienen las cooperativas de contar con personal capacitado en temas gerenciales y empresariales como un mecanismo para lograr sus objetivos sociales y económicos, y lograr la efectividad empresarial de dichas organizaciones. Para muchas de las investigaciones consultadas, en las cooperativas la educación es el eje principal, puesto que actúa como elemento integrador y a su vez como práctica estratégica para lograr el desarrollo cooperativo a través de la generación de sentido de pertenencia en sus asociados.

Esta revisión permitió concluir que los procesos gerenciales en las cooperativas tienen ciertas características propias relacionadas de manera directa con la cultura cooperativa (incluidos los valores y principios cooperativos) que suscitan que los gerentes asuman roles, no solo técnicos sino también roles de líderes y actores sociales que, mediante procesos democráticos, educativos y participativos, demandan el desarrollo de la cooperativa y de sus asociados como su razón de ser. En este sentido, la investigación realizada cobra importancia y abre un espacio de reflexión sobre la labor gerencial en las cooperativas y el concepto que los gerentes tienen sobre los que

deben ser sus roles y estilos gerenciales en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

Referente Contextual

Contexto de la Organización Objeto de Estudio

Economía social.

La Economía Social, también llamada Economía Solidaria, se refiere al conjunto de aquellas organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, etc., que operan regidas por los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión y la primacía del ser humano sobre el capital. Las prácticas de estas organizaciones se circunscriben en una nueva racionalidad productiva, donde la solidaridad es el sostén del funcionamiento de las iniciativas. Diferenciándose de la racionalidad capitalista que no es ni solidaria ni inclusiva y de la economía pública que no permite la posibilidad de autogestionarse. (Díaz, 2008, p. 3).

Las organizaciones pertenecientes a la economía social tienen en común ciertas características como son:

- La democracia participativa y la autogestión
- La práctica de la solidaridad
- El desarrollo local, y
- La sustentabilidad

Muchos y diferentes son los conceptos que se tienen acerca de lo que es la Economía Solidaria, que depende del momento histórico que se esté viviendo y de los cambios sociales que

se presentan, teniendo en cuenta que el fin es el ser humano que debe desarrollarse en dignidad y libertad. “En términos generales podría decirse que es el conjunto de empresas, de muy distinta naturaleza jurídica, que tiene como finalidad, según algunas teorías, aumentar el valor, valorizar al capital humano o, diciéndolo con expresión que nos gusta más, engrandecer, dignificar al ser humano facilitarle las condiciones para la realización de la libertad y la búsqueda de la felicidad” (Díaz Almada, 2006, p. 23).

Así mismo para José Del Carmen Moreno, la Economía Solidaria,

Es el conjunto de fuerzas sociales identificadas por ideales solidarios y humanistas para manejar los recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros que ofrece el mundo actual para generar como resultado y dentro de una concepción de Estado, un proceso de desarrollo integral. Otro pensador nos define la economía solidaria como “aquel conjunto de organizaciones que fundamentan su racionalidad económica y sus lógicas operacionales en la autogestión y la participación democrática de las comunidades productivas y sociales”. (Moreno 1995, p.199).

La italiana Giuseppina Sara Da Ros manifiesta que la Economía Solidaria es un fenómeno complejo con diferentes facetas económicas sociales y políticas, culturales y ambientales, que se constituyen en un proyecto ético de vida.

Para el pensador Jaime Amaya Monje la Economía Solidaria es, ante todo, un espacio liberador y democrático por excelencia, que procura y permite la participación protagónica y autogestionaria a todos aquellos grupos que, a pesar de sus potencialidades, no han tenido habilidad para acceder al desarrollo social ni económico.

En este recorrido nos encontramos con una definición de Economía Solidaria que nos dice la economía abarca las distintas formas de organización para los que optan los ciudadanos y ciudadanas con el objeto de crear sus propias fuentes de trabajo o para acceder a bienes y servicios de calidad al costo más bajo posible, en una dinámica de reciprocidad y solidaridad que articula los intereses individuales y el interés colectivo s

siguiendo el pensamiento solidario, Nelson Jofré manifiesta que la Economía Solidaria es por ahora sólo una apuesta a las formas empresariales participativas y populares. Y “es la síntesis más acabada de las dinámicas de la inclusión social, no está centrada en las cosas sino en las personas, constituyendo un modo de hacer economía que pone en el centro al ser humano, y al trabajador sobre el capital, el dinero y los productos” (Razeto, 1993, p.183).

Impulso y desarrollo de la economía solidaria

En Colombia la Economía Solidaria se presenta en un contexto de lucha de la clase obrera en formación que buscaba reivindicaciones económicas, de ahí que,

... el papel cumplido por las cooperativas durante la organización del movimiento obrero de los años 20, indudablemente fue el de auxiliar de este proceso sirviendo como mecanismo de apoyo en los frentes intelectual y de propaganda, así como en el de comercialización y consumo. En esta fase de organización cooperativa se encuentra, pues, una íntima relación con el movimiento obrero organizado. (ZabalaZabala , 2008, p.49).

En Colombia el término de Economía Solidaria comienza a utilizarlo el Estado a finales de la década de los años 70s, y desde entonces comienza a emplear constantemente la expresión solidaridad haciendo carrera en la política del Estado, en los discursos políticos y económicos, en los escritos literarios, en las arengas sindicales y hasta en las charlas de café;

Para el presente siglo la Economía Solidaria se ha ido consolidando y obtenido gran vigencia en el ámbito nacional por su actividad económica; y como lo señala Clemencia Duque, en la actualidad se cuenta con 7.343 cooperativas que asocian a 4.000.000 de colombianos. Esto corresponde a 20 billones de pesos anuales que hace que se tenga un excedente de 371.782 millones de pesos, de los cuales 74.000.000 son para apoyar programas de educación formal a las secretarías de educación e Icetex. (Supersolidaria, 2008, p. 45).

Es así como la “Economía Solidaria se presenta como una vía real de superación de la pobreza y de desarrollo social, especialmente eficaz en contextos económicos caracterizados por elevados niveles de desocupación y por una acentuada inequidad socioeconómica”, y continua el autor, “la economía solidaria no está centrada en las cosas sino en las personas, constituyendo un modo de hacer economía que pone en el centro al ser humano, y al trabajo sobre el capital, el dinero y los productos” (Razeto, 1993, p. 163). De ahí la percepción que se tiene frente a lo que tiene que hacer la Economía Solidaria ante los desastres dejados por la Economía Financiera estatal cuando se dice que “las empresas de economía solidaria tendrá que llenar el vacío dejado por la ausencia del Estado paternalista y hacer frente al despiadado capitalismo salvaje que sólo cree en la iniciativa privada” (Arango, 1997, p. 35).

El cooperativismo en Colombia se remonta a las prácticas de las comunidades indígenas en donde la cooperación y la ayuda mutua eran parte de las prácticas sociales que las caracterizaban siendo “las formas simples de cooperación [las que] orientaron a la población indígena colombiana, hacia las formas complejas de organización social en su desarrollo científico y tecnológico” (Obregón, 2000, p. 30).

En épocas más recientes, 1929 y 1932, el sistema capitalista mundial fue azotado por la primera crisis económica y tras el retroceso en los precios accionarios, tanto empresas como inversionistas, se vieron afectados al punto que tuvieron que reducir el nivel de empleados, generándose una crisis en el mercado laboral, en el cual se observó un aumento en la tasa de desempleo desde el 5% hasta un 33%. Esto a su vez incidió sobre el desarrollo económico, presentándose una contracción del 30% en los niveles de producción industrial. La reducción del consumo se manifestó inicialmente en el consumo de bienes de lujo, como los automóviles, que afectó a grandes empresas como General Motors. Este proceso afectó de igual manera a Colombia y fue maximizado por la guerra fronteriza que en ese momento se libraba con el Perú.

Bajo este panorama, la política del Estado buscaba la expansión de la empresa cooperativa como una posible solución a la profunda crisis económica y social, por lo que el congreso de la República aprobó la Ley 134 de 1931 dando vida jurídica a los modelos cooperativos y a la Superintendencia de Cooperativas, que gracias al decidido apoyo de algunos dirigentes, especialmente de Antioquia, dieron paso al desarrollo del modelo cooperativo en Colombia. Es así como en la década del 40 al 50 el cooperativismo tuvo gran auge pues sus dirigentes habían conformado cooperativas que eran modelo de asociación y de empresa. De allí nace el interés por la educación cooperativa como base para una mayor difusión y entendimiento del modelo que dio como resultado la creación del Instituto de Cooperativismo de la Universidad del Cauca dirigido por Fabra Rivas y el Centro de Estudios Cooperativos de Antioquia y Cundinamarca.

De este proceso, y al terminar esta década, quedo para el país una base de 427 cooperativas, las cuales tenían un capital de 30 millones y generaban operaciones por 230 millones, aporte importante si se tiene en cuenta la crisis de la que procedía.

Más adelante, en la décadas del 60 al 70, se generó una lucha prominente por lograr una real integración del sector. En este proceso jugó un importante papel UCONAL y ASCOOP, saliendo fortalecida UCONAL y creados otros organismos de segundo grado como la Federación de Cooperativas – FEDECOOP, el Instituto de Financiamiento Cooperativo – FINANCIACOOP, la Cooperativa del INCORA – CECORA, la Federación de Cooperativas de Consumo, y otras tantas, como auxiliares del cooperativismo, todas con el ánimo de lograr el fortalecimiento del sector.

Estos procesos dieron cada vez más reconocimiento al sector cooperativo del país, y para octubre de 1982 se dio en Bogotá un destacado evento organizado por la Confederación Nacional del Sector quien realizó el Primer Congreso Nacional del Sector Cooperativo, al cual asistieron representantes de Italia, Israel, la URSS y 1300 delegados de todo el país, los cuales advirtieron a un sector cooperativo colombiano que había alcanzado un desarrollo cuantitativo bastante considerable.

Pero no fue hasta la promulgación de la Ley 79 de 1988 que el sector cooperativo colombiano se vio reflejado en una norma que le daba cuerpo y estructura, y que hasta hoy reglamenta y actualiza la legislación cooperativa. “El propósito de la siguiente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional... y facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios cooperativos” (Obregón, 2000 p. 52).

Además de la Ley 79/88 que define el marco legal de las cooperativas, base del cooperativismo colombiano, se ha decretado la Ley 454/98 que establece el marco conceptual de la economía solidaria y dota a las demás entidades del sector solidario de un referente legal para

su acción. A la par las dos leyes asimilan los postulados de los Pioneros de Rochadale, reglamentan a las organizaciones del sector solidario y generan toda su estructura organizacional.

Estas leyes llevan implícitas una serie de valores y principios que caracterizan y distinguen a las cooperativas y las organizaciones de economía solidaria de los demás tipos de asociaciones que existen, convirtiéndolas en uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural, y democrático de los habitantes de un país.

La Ley 79/88 define los tipos de organizaciones, los órganos que debe tener, y sus funciones. En el capítulo VII se establecen las clases de cooperativas y en el capítulo IV temas relacionados con la administración y la vigilancia de las cooperativas, dos temas fundamentales para esta investigación. Para acercarnos a nuestro objeto de estudio se asumirá la definición que dicha ley da de las clases de cooperativas y en especial de las cooperativas multiactivas en sus artículos 61 y 63: “Las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades podrán ser especializadas, multiactivas e integrales. Serán cooperativas multiactivas las que se organizan para atender varias necesidades mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica” (Obregón 2000, p. 46).

En cuanto a la estructura administrativa una cooperativa normalmente está compuesta por los siguientes organismos administrativos: una asamblea general y un consejo de administración, comités de vigilancia, educación y bienestar social, y un gerente. La administración y el proceso de toma de decisiones está determinado por la asamblea general, como órgano de máxima autoridad, que se reúne de forma ordinaria (al menos una vez al año) o en forma extraordinaria cuando se requiera. En segunda instancia se encuentra el Consejo de Administración, órgano que tiene entre sus atribuciones nombrar al Gerente de la cooperativa, quien tendrá a cargo la realización de las acciones designadas y los acuerdos establecidos por el Consejo de

Administración en lo referente a: planificación de programas, ejecución de presupuesto, dirección del personal de la cooperativa, control de la misma, además de su representación legal.

Por otro lado están los comités, el de vigilancia que tiene por funciones examinar y fiscalizar las actividades de la cooperativa y dar informe de todo ello a la Asamblea General; y el comité de educación y bienestar social que procurará brindar educación cooperativa y el beneficio de proyectos sociales a los asociados y sus familias, dando a las cooperativas un sistema de administración basado en la participación y las interacciones sociales generadas en el desarrollo de su objeto económico.

El cooperativismo nace como consecuencia de un régimen capitalista desigual, que resta posibilidades de desarrollo y somete al hombre a las reglas de la economía de mercado, y en el cual se sustenta el poder económico y se imponen las normas de comportamiento social. De ahí que el cooperativismo busque, mediante el acceso a los medios de producción y el reparto más equitativo de los excedentes generados del proceso productivo, generar un nuevo régimen socioeconómico, en el cual la participación y el pensamiento colectivo son las bases para la construcción de una sociedad fundamentada en el desarrollo de los seres humanos y no en los intercambios económicos.

La cooperación es el proceso en el cual los seres humanos establecen relaciones con otros seres humanos y los medios de producción, y mediante valores y principios buscan satisfacer de manera colectivas las necesidades estableciendo relaciones económicas más justas y equitativas. Para tal fin los Pioneros de Rochdale establecieron los principios cooperativos para legitimar un proceso social de integración económica en la cual la base son los valores y la filosofía cooperativa.

Como se puede observar en este recorrido, las cooperativas son organismos complejos que provienen de concepciones económicas y filosóficas, que tiene como “misión histórica humanizar las relaciones sociales de producción, mediante la colectivización de los medios, la producción y la distribución planificada mercancías” (Obregón, 2000, p. 83). Esta misión hace que tengan formas diferentes de encarar los procesos de producción y las formas de ser gerenciales.

Se presentan entonces las Cooperativas Multiactivas como empresas de Economía Solidaria, identificadas por ideales solidarios, humanistas, autogestionarios, que permiten tener un horizonte mucho más amplio de trabajo; son muy abiertas pues en ellas se brindan variedad de servicios que otras entidades no prestan, procesos en los que se inculca el sentido de pertenencia y el asociado es el centro del proceso cooperativo guiados siempre por los principios cooperativos.

La ley colombiana considera como cooperativas multiactivas a las organizaciones que atienden necesidades diversas de un grupo asociado a través de servicios o secciones, todas ellas dentro de una misma personería jurídica; en otras palabras, la cooperativas multiactivas es una personería jurídica creada por los asociados para satisfacer las necesidades complejas que tiene ese grupo social a través de distintas actividades empresariales o de distintas empresas que, sin embargo, no tienen autonomía jurídica sino simplemente una relativa autonomía administrativa, financiera y organizativa. (Álvarez, 2008, p. 61).

En las cooperativas multiactivas se presenta una estructura unificada en torno a un capital único, producto de los aportes de los asociados, que mediante una unidad de mando, que es representada por la gerencia, asume la administración de dicho capital, y que cuando hay negocios diversos genera administraciones independientes para optimizar las líneas de negocio.

Las cooperativas son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica gerencial y organizacional singular puesto que se ha dado en el marco de una visión particular del mundo, la doctrina cooperativa. Desde 1931, en el país se ha desarrollado una experiencia gerencial y empresarial de carácter eminentemente práctico y pragmático que se ha desenvuelto lentamente durante muchos años, al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores (los asociados), aprehendiendo de la experiencia diaria en un permanente proceso de prueba y error. Es un caso típico de lo que se denomina como “la administración como un arte”.

Aunque existen rasgos comunes del quehacer gerencial cooperativo, la gestión se realiza de diversas maneras, existiendo tantas maneras cuantas cooperativas hay en el país; este hecho da origen a una diversidad y multiplicidad de estilos de gestión. La doctrina cooperativa aporta los rasgos básicos de un determinado estilo gerencial, que a pesar de ser único, en la realidad se convierte en una multiplicidad de maneras de realizar la gestión. (Dávila, 2003, p. 5).

Referente Teórico

La argumentación teórica tuvo como objetivo soportar la investigación y brindarle fundamentos que permitan un análisis más claro y preciso. Por eso se procedió a realizar una revisión y estudio de conceptos, autores y teorías que sustentan y apoyan el desarrollo del objetivo investigativo buscando un acercamiento desde las construcciones teóricas al objeto de estudio con el fin de lograr rigurosidad y veracidad en la construcción teórica. El barrido teórico se hace pues, desde dos categorías: la primera, las teorías administrativas que soportan los roles y estilos gerenciales. y en segundo lugar, el contexto de las organizaciones sociales y solidarias, en las que se incluyen

las cooperativas, con el fin de encontrar teorías que las fundamenten para tener referentes que permitan avanzar en la construcción teórica sobre lo ya establecido.

Teorías Administrativas que soportan los Estilos y Roles Gerenciales

Enfoques humanísticos de la administración.

Estos enfoques promueven una verdadera revolución conceptual en las teorías administrativas pues dejan de hacer énfasis en la tarea y en la estructura para hacerlos en el hombre, su grupo social y sus aspectos psicológicos y sociales.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

1. Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto productivo. El objetivo de la psicología del trabajo era la comprobación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados basada en esas características. Durante esta etapa los temas predominantes en la Psicología Industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

2. Adaptación del trabajo al trabajador. Esta segunda etapa se caracteriza por la atención dirigida que se promueve en los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de

los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En la teoría de las relaciones humanas se plantea que las personas participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social la cual es la base para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones.

Cada ser humano tiene una personalidad altamente diferenciada de la cual se desprende un conjunto de comportamientos y actitudes frente a aquellos con los que tiene contacto; a su vez la interacción con un grupo genera en él una influencia que hace que busque ser comprendido y aceptado por el grupo con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones. Es por eso que en su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

De lo anterior se puede deducir que las organizaciones se presentan como espacios propicios para el desarrollo de interacciones sociales debido a la existencia de la gran cantidad de grupos y las múltiples interacciones que entre ellos se generan. Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados; la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera en la que cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Para Mayo (1945) el trabajo es una actividad típicamente grupal, es por eso que plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. Según el autor, la actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa, son factores decisivos en la productividad. El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social. Sin embargo, los cambios tecnológicos tienden a romper constantemente los lazos informales de camaradería y

amistad dentro del trabajo y a privar al obrero del espíritu social porque debe responder por su producción. Es por ello que la tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuestas por jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal. En lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva elite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores.

Mayo (1945) afirma que “de hecho, ya dejamos atrás el estado de la organización humana en que la comunicación efectiva y la colaboración estaban aseguradas por las rutinas establecidas para relacionarse. La sociedad civilizada modificó por completo sus postulados” (p.36). Pasamos de una sociedad inmutable a una sociedad adaptable; sin embargo, olvidamos la habilidad social. “Aunque vivimos en la época de mayor tecnología de la historia, mostramos una total incompetencia social” (Mayo, 1945, p. 45). Se hace necesaria la educación de una élite social capaz de recuperar el sentido de cooperación. También plantea que la persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar en compañía”, de “ser reconocida”, de acceder a una comunicación adecuada.

Ahora bien, dentro de la organización todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el comportamiento “bueno” o “malo” y el nivel social “superior” o “inferior”. Cada hecho, actitud o decisión, es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia. Hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales (“buenos” o “malos”) y pasan a tener un significado social. Algunas de esas ideas y creencias representan más de lo esperado en una situación determinada: pueden conducir a la cooperación o a la confusión, dependiendo de cómo se interpreten y apliquen, de allí el papel preponderante del administrador

con lector de estas ideas y creencias, y en general del conjunto de interacciones que se generan al interior de la organización.

Teoría del comportamiento organizacional.

La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, para lo cual estudia la motivación humana, los estilos de administración y autoridad entre las propuestas de dicha teoría que son más relevantes para este trabajo. Es así que para abordar el tema de estilos gerenciales es importante tener la claridad de que la gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y por ende dependiente de la personalidad de quien le ejecuta, a ello es lo que se suele llamar ‘el estilo gerencial’.

Aspectos tales como liderazgo y capacidad para negociar y armonizar, son parte de la personalidad y a su vez definen el estilo del gerente y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño. Al respecto, el tema puede ser abordado desde el liderazgo como una función empresarial que le asigna a un individuo autoridad para tomar decisiones. La teoría del estilo de liderazgo define al líder en términos de comportamiento en relación a sus subordinados. En ella se hace referencia a tres estilos definidos por White y Lippitt (1939).

Tabla 1.

Estilos de liderazgo definidos por White y Lippitt (1939)

Autocrático	Democrático	Liberal (laissez-faire)
El líder fija las directrices sin participación del grupo	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulando y apoyado por el líder	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder
El líder determina una a una, las acciones y las	El propio grupo esboza las acciones técnicas para	La participación del líder en el debate es limitada,

Autocrático	Democrático	Liberal (laissez-faire)
técnicas para la ejecución de las tareas –en la medida en que se hacen necesarios- imprevisibles para el grupo	alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates	solo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan
El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger sus compañeros de trabajo	Tanto la división de las tareas como la escogencia de los compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal	El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse de mucho de las tareas. Es “objetivo” y se limita a los hechos en sus críticas y elogios	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta

De “Los tres estilos gerenciales” de I. Chiavenato, 1995, *Introducción a la teoría general de la administración* (4ª ed.), p. 179. McGraw Hill.

Otro enfoque es el ofrecido por las teorías del comportamiento organizacional en las cuales el tema de los estilos gerenciales se analizará desde la propuesta realizada por Likert y sus sistemas de administración. Para Likert existen 4 sistemas, a saber:

- Sistema 1: Autoritario coercitivo. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.
- Sistema 2: Autoritario benevolente. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.
- Sistema 3: Consultivo. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.
- Sistema 4: Liberal. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la

toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

Las características generales de cada uno de estos estilos son:

- Sistema 1:
 - Opera dentro del estilo
 - Se basa en el temor y las amenazas
 - La comunicación es desde arriba y hacia abajo
 - Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior el subordinado
 - Las decisiones se toman en la cúspide de la organización
- Sistema 2:
 - Opera dentro del estilo autoritario benevolente
 - Consigue cumplimiento a través de las recompensas
 - Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores
 - La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que jefe quiere escuchar
 - Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados
- Sistema 3:
 - Opera dentro del esquema consultivo
 - Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento

- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo
- Sistema 4:
 - Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupa
 - La gerencia se maneja con recompensas económicas
 - La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal
 - La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance
 - La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo
 - La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta
 - Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico
 - La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales
 - Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama “linking pins” (eslabones de enlace)

Likert relacionó estos cuatro sistemas a los aspectos humanos, que tienen como puntos principales:

- Carácter de las fuerzas motivadoras
- Carácter de los procesos de comunicación
- Carácter de los procesos de influencia e interacción
- Carácter de los procesos decisorios
- Carácter de la fijación de los objetivos y tipo de órdenes
- Carácter de los procesos de control
- Características de la actuación

Teoría estructuralista de la administración.

La teoría estructuralista plantea que la sociedad está conformada por organizaciones y en ellas existe el hombre organizacional asumido como aquel que desempeña roles.

Las organizaciones sociales son consecuencia de la necesidad que tiene el hombre de relacionar su comportamiento con los comportamientos de otros, con el fin de poder realizar sus objetivos. En toda organización social encontramos elementos –que son comportamientos, es decir, las respuestas dadas a un determinado estímulo– y estructuras –que son las categorías de comportamientos o conjunto de comportamientos agrupados. Dentro de la organización social, las personas son destinadas a desempeñar ciertos roles. Rol es el nombre dado a un conjunto de comportamientos que se esperan de una persona, es la expectativa de desempeño por parte del grupo social y la consecuente interiorización de los valores y las normas que el grupo explícita o implícitamente, prescribe para el individuo.

Las organizaciones se caracterizan por una diferenciación del poder con el fin de poder resolver de manera adecuada los diferentes problemas; ello lo realiza a través de tres grandes niveles:

1. Nivel institucional: denominado también nivel estratégico, conformado por los altos directivos. Es el responsable de la definición de los principales objetivos organizacionales.
2. Nivel gerencial: es el nivel intermedio entre el institucional y el técnico. Es el encargado de detallar los problemas, captar los recursos necesarios situándolos dentro de los planes organizacionales.
3. Nivel técnico: también conocido como nivel operativo. Es el ejecutor de tareas. Las organizaciones son un sistema social creado para la consecución de un tipo particular de meta en la cual los valores hacen legítima su existencia y sus actividades en el sistema social. Es por esto que la administración requiere de un conocimiento claro y preciso acerca de cuál es la estructura, los procesos, valores y normas que influyen en el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones.

Los hombres producen juntos un ambiente social con la totalidad de sus formaciones socio culturales y psicológicas” de donde genera un orden social permanentemente cambiante como producto de las diferentes interacciones de los seres humanos. Este proceso se denomina institucionalización y es el producto de las habituaciones que para el hombre tienen significado y que reiteradas en el tiempo brindan un patrón de conducta para un determinado grupo social.

Un mundo visto de ese modo logra firmeza en la conciencia; se vuelve real de una manera aún más masiva y ya no puede cambiarse tan fácilmente. Y de esta manera vuelve accesible sus

patrones de conducta a quienes forman parte de él, y ellos a su vez, lo transmiten de generación en generación.

El proceso por el cual las personas hacen propio el conocimiento derivado de las instituciones se denomina objetivación, que no es otra cosa que el aprendizaje del sentido de las acciones que se tipifican en una institución y que permiten su permanencia en el tiempo por procesos de transmisión lingüística. Este proceso permite la permanencia en el tiempo de las instituciones y la tipificación de comportamientos sociales aprendidos que le dan sentido y validez a las organizaciones.

Ahora bien, un rol es comúnmente definido como un *conjunto de comportamientos que se esperan de quien ocupa una posición particular*. Estos comportamientos están determinados por la sociedad y por ende permiten acercarnos a su comprensión. El concepto proviene del modelo dramático y convierte a los actores en personajes de una trama argumental constituida para el logro de los propósitos que se establecen (Caballero, 1998).

En el sentido amplio, el rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción. Por su parte el concepto de rol organizacional transforma al sujeto en un personaje que actúa de acuerdo a los roles establecidos por la organización, distinguiéndose en su rol por su función y estatus. La función se refiere al para qué mientras que el estatus alude a su ubicación relativa en la estructura organizacional.

Los roles representan el orden institucional. Esta representación se efectúa en dos niveles.

En primer lugar el desempeño del “rol” representa el “rol” mismo... en segundo lugar, el “rol” representa todo un nexo institucional del comportamiento... la institución puede

manifestarse, en la experiencia real, a través de dicha representación en “roles” desempeñados (Berger y Luckmann, 1998, p.128).

Los roles posibilitan la existencia de las instituciones encarnados en las personas que los desempeñan, permitiéndoles una mejor organización y distribución del conocimiento. De ahí que las organizaciones humanas pueden ser definidas como sistema de rol. “Para definir a las organizaciones como sistemas abiertos de rol, pusimos interés en dos hechos individuales: la naturaleza creada de las organizaciones humanas, y las propiedades únicas de una estructura que consiste en actos o eventos más que en componentes físicos inalterables” (Kast, 1988, p. 130).

Los roles pueden estar representados en una organización por documentos formales en la descripción del cargo, y también pueden estar implícitos pero ser claros para quienes pertenecen a dicha organización. Es claro además, que las personas no ejercen un solo rol, por lo general se ejercen un conjunto de roles que se relacionan con las diversas orientaciones de su desempeño y la relación con los escenarios en los cuales los pone en escena. En este sentido, la percepción que la persona tenga de su rol va a incidir en la calidad de su desempeño, que podría estar relacionado con el reconocimiento que la persona tiene de sus capacidades, aptitudes y habilidades y las requeridas por el rol para el cual está asignado, lo que le otorga un espacio dentro de la organización.

“Se puede definir una organización como un sistema social organizado para la consecución de un tipo particular de meta; el logro de esta meta implica, a la vez, el desarrollo de una función a favor de un sistema más complejo: la sociedad. En consecuencia, los valores de las empresas están influidos en gran medida por las normas e ideologías de la sociedad. En este sentido, los valores de la organización hacen legítima su existencia y sus actividades en el sistema social en general. Nuestra tesis fundamental

es que los valores son la base esencial que guía la toma de decisiones y otras acciones y, por lo tanto, determinan el marco de referencia para el desarrollo de la teoría organizacional y la práctica administrativa.” (Kast, 1988, p. 135)

Es claro que las organizaciones están conformadas por personas y que solo se desarrollan cuando están asumen sus roles que, en conjunto, conforman una estructura que le da vida y, además, la diferencia de otras organizaciones.

Los roles organizacionales tienen dos exigencias la primera es de carácter estático y se configura como una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que se repiten a menudo y exige a quienes lo detentan comportamientos estables tendientes a la consecución de un fin.

El rol adquiere su carácter restrictivo, concurrente con la necesidad de la organización de reducir la variedad de conductas posibles de sus miembros como una manera de hacer las previsibles.

La segunda exigencia es de carácter dinámico y está relacionado con el carácter situacional el cual requiere flexibilidad y variedad de respuestas para quienes detentan roles.

Debemos entonces diferenciar el concepto de rol del de desempeño el primero es de carácter estable y el segundo de carácter flexible y dinámico. (Schvarstein, 2001, p.47).

Roles Gerenciales.

El análisis de los roles gerenciales para esta investigación está centrado en la contribución hecha por Mintzberg (1975) a la administración. El autor plantea un análisis de lo que hace un gerente, una investigación realizada la cual tiene como objeto determinar el quehacer diario de los gerentes. Dentro de sus hallazgos pudo concluir que el trabajo del gerente no es ordenado, continuo y secuencial, ni uniforme ni homogéneo, y que por el contrario es extremadamente

variable; asimismo tampoco corresponde en nada al llamado proceso administrativo, que no siempre lo primero que hacen es planear, luego organizar, dirigir y controlar, sino que más bien actúan como puntos focales sobre los cuales gira la organización y en los cuales la mayor parte de sus funciones tienen que ver con la comunicación.

Un administrador debe realizar numerosos contactos, muy variados y frecuentes, con toda clase de personas (poderes públicos, clientes, proveedores, superiores, subordinados, colegas, etc.); investigar, analizar, procesar y seleccionar gran cantidad de información proveniente de estos contactos, lo que le permite comprender mejor, juzgar y repartir... de ahí nacen las tres series de roles. (Aktouf, 1998, p. 67).

Partiendo de las observaciones de Mintzberg (1975), los siguientes son los roles gerenciales: Los tres principales son los interpersonales, informativos y decisorios, pero dentro de estos se generan subdivisiones.

1. Roles interpersonales

Estos roles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

- **Figura ceremonial:** como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólica tanto interna como externamente.
- **Líder motivador:** como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, entrenar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

- Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Estos roles permiten al gerente estar en contacto permanente con las personas de la organización desde diferentes posiciones, que también le proveen otras lecturas y puntos de análisis para desarrollar su labor gerencial.

2. Roles informativos

Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

- Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

La información es uno de los insumos más importantes del proceso gerencial; de la forma en que se acceda a ella y la calidad de la información, depende en gran medida la toma acertada de decisiones y el éxito organizacional, es por eso que este rol juega un papel importante cuando se habla de cooperativas multiactivas, ya que en ellas el fin último es satisfacer las necesidades de

los asociados y la mejor manera de hacerlo es teniendo la información sobre cuáles son sus requerimientos.

3. Roles decisorios

Son un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

- **Emprendedor:** genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo y dependen del tipo organización y el estado de desarrollo en que se encuentre.
- **Manejador de perturbaciones:** atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes. Para el caso de las cooperativas multiactivas, el manejo de la diversidad de pensamientos y posiciones frente al futuro de la cooperativa, el manejo de sus excedentes y los procesos derivados de un sistema democrático de toma de decisiones.
- **Distribuidor de recursos:** asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia y los principios de la unidad organizativa que dirige.
- **Negociador:** atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente debe desarrollar, para garantizar la eficiencia en su desempeño o para identificar de qué manera éste pone en operación los principios y valores de la organización.

La vida del gerente transcurre dentro de una organización que la conforman una estructura formal dada por la misión, las orientaciones y las estrategias de la empresa, las relaciones de poder, las formas de producción y las acciones de apoyo necesarias para el funcionamiento de la estructura, y por otro lado los flujos que constituyen el dinamismo de la organización, que pueden ser de comunicación, autoridad formal o informal, o decisiones.

Un aspecto trascendente para el manejo gerencial de las cooperativas multiactivas, es el adecuado manejo de las relaciones con los órganos de dirección (asamblea general, consejo de administración y comités), pues la gerencia es el medio operativo que permite el logro de los objetivos empresariales y su estrecha coordinación con los órganos de dirección garantiza la sostenibilidad de la empresa y el cumplimiento de los objetivos sociales. “Sin desviarse de los principios básicos del cooperativismo, una empresa solidaria debe administrarse como se administra una empresa de capital, volcada sobre los resultados para garantizar su sobrevivencia y su crecimiento” (Pineda, 1999, p.45).

A los gerentes les corresponde estar capacitados no solo en las acciones gerenciales, sino también en la doctrina cooperativa, además de poseer las actitudes y aptitudes que se requieren para ocupar un cargo, en el cual más que gerente se busca un ser humano que pueda asumir cierto liderazgo social. Para ello necesita claridad en que las cooperativas hoy deben responder a los retos del mercado, lo cual implica una gestión empresarial dinámica, flexible y oportuna,

centrada en la comunicación y el manejo de las relaciones interpersonales, base esencial de los modelos cooperativos.

Es en este sentido que para esta investigación, cobra importancia los roles gerenciales, puesto que estar al frente de una organización supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente cumple ciertas funciones o roles ante determinados procesos y acciones de la organización. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operan como base filosófica de su conducta y de la organización a la cual pertenece, y que garantizan de alguna manera la permanencia de la organización.

Estrategia Metodológica

Sistema de Variables

Variables de estudio.

A continuación se describen los estilos y roles gerenciales.

Tabla 2.

Los estilos gerenciales

Estilos gerenciales	Indicador de cada estilo
Estilo autoritario coercitivo	Proceso decisorio
	Sistema de comunicaciones
	Relaciones interpersonales
	Sistema de recompensa y castigo
Estilo autoritario benevolente	Proceso decisorio
	Sistema de comunicaciones
	Relaciones interpersonales
	Sistema de recompensa y castigo
Estilo consultivo	Proceso decisorio
	Sistema de comunicaciones
	Relaciones interpersonales
	Sistema de recompensa y castigo

Tabla 3.

Los roles gerenciales

Roles gerenciales	Indicador de cada rol
Comportamientos asociados a las relaciones interpersonales	Figura ceremonial
	Líder motivador
	Enlace
Comportamientos asociados a los procesos informativos	Monitor
	Diseminador
	Vocero
Comportamientos asociados a la toma	Emprendedor

de decisiones	Manejador de perturbaciones
	Distribuidor de recursos
	Negociador

Tabla 4.

Operacional de variables

OBJETIVO GENERAL. Establecer la relación entre los roles gerenciales y estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas de Manizales

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
Identificar los estilos gerenciales de los directivos de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Manizales	Estilos gerenciales	El estilo gerencial es la unión entre la concepción que el gerente tiene de su quehacer su personalidad y la forma en que desempeña su cargo	El estilo gerencial es la manera como el gerente asume posición en la organización	Estilo autoritario coercitivo	Proceso decisorio	Encuesta pregunta 1
					Sistema de comunicación	Encuesta pregunta 5
					Relaciones interpersonales	Encuesta pregunta 9
					Sistema de recompensa y castigo	Encuesta pregunta 13
				Estilo autoritario benevolente	Proceso de decisorio	Encuesta pregunta 2
				Sistema de	Encuesta	

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					comunicación	pregunta 6
					Relaciones	Encuesta
					interpersonales	pregunta 10
					Sistema de recompensa y castigo	Encuesta pregunta 11
				Estilo consultivo	Proceso decisorio	Encuesta pregunta 3
					Sistema de comunicación	Encuesta pregunta 7
					Relaciones interpersonales	Encuesta pregunta 11
					Sistema de recompensa y castigo	Encuesta preguntas 15 y 16
					Estilo liberal	Proceso decisorio
				Sistema de		Encuesta

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					comunicaciones Relaciones interpersonales Sistema de recompensa y castigo	pregunta 8 Encuesta pregunta 12 Encuesta preguntas 17 y 18
Identificar los roles gerenciales predominantes en los gerentes de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales	Roles	Un rol es comúnmente definido como un conjunto de comportamientos que se esperan de quien ocupa una posición particular, estos	Un rol es un conjunto de comportamientos que un gerente debe realizar dentro de su labor	Comportamientos asociados a las relaciones interpersonales	Figura ceremonial (representa formal y simbólica tanto interna como externamente) Líder motivador (responsable del trabajo de las	Encuesta preguntas 19, 20 y 21 Encuesta preguntas 22, 23, 24 y 25

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
		comportamientos están determinados por la sociedad			personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, entrenar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados	

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					con las de la organización)	
					Enlace (representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de	Encuesta pregunta 26

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					obtener información útil para la toma de decisiones)	
				Comportamientos asociados a los procesos informativos	Monitor (recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de	Encuesta pregunta 27

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					manera verbal e informal)	
					Diseminador (comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externo)	Encuesta pregunta 28
					Vocero (envía información a personas ajenas a	Encuesta pregunta 29

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.)	
				Comportamientos asociados a la toma de	Emprendedor (genera iniciativas para	Encuesta preguntas 30 y 31

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
				decisiones	adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo y	

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					dependen del tipo organización y el estado de desarrollo en que se encuentre)	
					Manejador de perturbaciones (atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o	Encuesta preguntas 32 y 33

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, para el caso de las cooperativas multiactivas, el manejo de la diversidad de pensamientos y posiciones frente	

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					al futuro de la cooperativa, el manejo de sus excedentes y los procesos derivados de un sistema democrático de toma de decisiones)	
					Distribuidor de recursos (asigna recursos de distinta	Encuesta pregunta 34

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
					naturaleza al interior de la organización o unidad)	
					Negociador (atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente como con entes externos a su unidad	Encuesta pregunta 35

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Indicadores	Índice	Subíndice
Analizar la relación entre los roles y estilos gerenciales en los gerentes de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales	Relación roles y estilos gerenciales			Prueba χ^2 (chi cuadrado)	organizativa.)	

Hipótesis de Trabajo

Existe relación significativa entre los roles y los estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Manizales.

Hipótesis Nula

1. No existe relación significativa entre los roles y estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Manizales.

2. Existe diferencia significativa entre los estilos gerenciales y los roles gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas en la ciudad de Manizales.

Hipótesis Específicas

1. Existe un grado de asociación significativo entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Autoritario Coercitivo en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

2. Existe un grado de asociación poco significativa entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Autoritario Coercitivo en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

3. Existe un grado de asociación significativo entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Autoritario benevolente en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

4. Existe un grado de asociación poco significativo entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Autoritario benevolente en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

5. Existe un grado de asociación significativo entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Consultivo en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

6. Existe un grado de asociación poco significativo entre el roles asociados a las

relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Consultivo en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

7. Existe un grado de asociación significativo entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Liberal en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

8. Existe un grado de asociación poco significativo entre el roles asociados a las relaciones interpersonales, los procesos informativos y de toma de decisiones, y el estilo Gerencial Liberal en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

Población

La población estuvo compuesta por 73 cooperativas multiactivas que corresponden a los listados suministrados por la Supersolidaria y la Cámara de Comercio de Manizales. Se utilizan los dos listados porque muchas cooperativas se encuentran registradas en Cámara de Comercio pero no están vigentes; ésta se comprueba con el listado suministrado por la Supersolidaria. Además de lo anterior, por ser las cooperativas entidades registradas en las organizaciones sin ánimo de lucro, no están obligadas a actualizar su información en las cámaras cada año, por lo que en muchas ocasiones el listado suministrado por esta entidad es incompleto o sus datos no corresponden. Para evitar este inconveniente, se utilizó también el listado de la Supersolidaria que permitió tener información más actualizada. Ambos listados se pueden encontrar en un anexo.

Criterios de selección.

Los criterios de selección estuvieron definidos en las cooperativas que estuvieran registradas en Cámara de Comercio y vigente al 2011, así como el que fueran de carácter multiactiva.

Método de Investigación

El método que se empleó en la investigación fue el correlacionar descriptivo bivariable. Es descriptivo bivariable porque pretende caracterizar la situación de las dos variables que abordó la investigación, y correlacionar porque pretendió determinar el grado de relación o asociación existente entre dichas variables.

Diseño de la Investigación

El diseño que se empleó fue correlacionar con dos variables en relación asociativa, lo que podría representarse como $X—Y$; donde X2 variable de estudio 1: estilos gerenciales; Y2 variable de estudio 2: roles gerenciales.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Técnicas de recolección de datos.

Técnica de Encuesta a través del empleo de un instrumento para evaluar las variables, Cuestionario de roles y estilos gerenciales, elaborado sobre la base de los sistemas administrativos de Likert (1961) y la teoría de roles de Henry Mintzberg (1975). Sobre esta base el cuestionario se confeccionó con 35 preguntas que corresponden a los tres roles establecidos y los cuatro estilos, y cada pregunta es una afirmación que tiene cinco opciones de posibles respuestas. Se anexa el instrumento.

Técnicas de análisis de datos.

El análisis de los datos obtenidos se realizó con la ayuda del software estadístico *Statistical Package for the Social Sciencies* (SPSS), con el cual se elaboraron las tablas y gráficos, y se contrastaron las pruebas de hipótesis respectivas.

Por la naturaleza de las variables (cuantitativas) y para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se utilizó la prueba chi cuadrado con la finalidad de contrastar la hipótesis de los dos criterios de clasificación utilizados (las dos variables categóricas) que son independientes, es decir, no tienen relación. Esta prueba permite determinar si dos o más

variables cuantitativas están o no asociadas. Para su cómputo es necesario calcular las frecuencias esperadas (aquellas que deben haberse observado si la hipótesis de independencia fuese cierta), y compararlas con las frecuencias observadas en la realidad, según la siguiente expresión:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde,

O_i = Denota las frecuencias observadas. Es el número de casos observados

E_i = Denota las frecuencia esperadas o teóricas. Se puede definir como aquellas frecuencias que se observarían si ambas variables fuesen independientes.

Resultados/Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios

Los resultados de la investigación generaron nuevas interpretaciones de la relación roles y estilos gerenciales en las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales. Adicionalmente promueven el inicio de nuevas investigaciones sobre temáticas relacionadas con la gerencia, los roles gerenciales y estilos gerenciales.

Una vez ejecutado el proyecto de investigación, se espera que se alcance, sumado al anterior impacto, el conocimiento de los siguientes resultados:

1. Gerentes y cuerpos directivos de las empresas cooperativas conozcan las relaciones entre los roles y los estilos como un medio para mejorar los procesos directivos en sus organizaciones.
2. Se divulgarán los resultados del estudio por medio de una socialización en la cual participarán los empresarios de la ciudad involucrados en el estudio, estudiantes universitarios y demás personas del sector interesadas en el tema.

Usuarios de los Resultados de la Investigación*Directos.*

- Las empresas cooperativas multiactivas de Manizales, en especial sus cuerpos directivos y gerentes
- Sector solidario
- Universidad de Manizales y su Maestría en Gerencia del Talento Humano

Indirectos.

- Las instituciones —SENA— y organizaciones encargadas de la educación, la promoción, el fomento, la organización, la creación y la consolidación de las empresas cooperativas acreditadas por el DANSOCIAL.
- El Departamento Administrativo Nacional de Economía Social y Solidaria (DANSOCIAL), el cual se beneficiará de la investigación para fortalecer los conocimientos del sector solidario y específicamente de las Cooperativas Multiactivas en la ciudad de Manizales.
- La Universidad de Manizales y sus facultades de Economía, Administración y Psicología. Estas facultades tienen relación directa con los temas planteados por la investigación.

Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación

Este capítulo será abordado teniendo en consideración cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. Se presentarán los hallazgos encontrados con los cuales se llevó a cabo un análisis de las respuestas dadas por parte los gerentes de las cooperativas estudiadas en cuanto a los roles y los estilos gerenciales. Se dedica también una pequeña reseña de la población objeto de la investigación, sus particularidades y dificultades en el proceso de investigación

Roles Gerenciales predominantes en los Gerentes de las Cooperativas Multiactivas de la ciudad de Manizales.

La Gerencia en las cooperativas se da en un contexto de permanentes cambios en los entornos económico y social, situación que ha llevado a plantear nuevos retos y a asumir la gerencia como un proceso sistémico a través del cual interactúan, interdependiente e interrelacionadamente, diferentes niveles y actores que buscan, mediante un adecuado manejo de la organización y una apropiado proceso de toma de decisiones, la permanencia de ésta y el desarrollo integral (económico y social) de los asociados a dichas organizaciones.

En este contexto se considera el papel del gerente como una labor de vital importancia para la organización, pues dependiendo de la forma en que éste asuma su labor, del estilo que le imprima y del cumplimiento con los roles establecidos, logra la materialización de los planes, programas y políticas establecidas por la Asamblea General y el Consejo de Administración de la cooperativa en aras de alcanzar su avance y permanencia.

Considerando que uno de los componentes esenciales de la labor gerencial son los roles que éste desempeña, a continuación se analizan cada uno de ellos a partir de los hallazgos de la investigación.

Presencia de los Roles Gerenciales en los Gerentes de las Cooperativas.

Para ubicar los roles gerenciales se tuvo en consideración lo expuesto por la teoría estructuralista y la teoría de roles gerenciales, que en conjunto declaran la existencia de tres tipos de roles, aquellos referidos a las relaciones interpersonales, a los procesos informativos y a la toma de decisiones.

Una vez aplicado el instrumento se encontró que los roles predominantes de los gerentes de las cooperativas de Manizales son aquellos asociados a las relaciones interpersonales, seguido por los roles asociados a la toma de decisiones y en último lugar los roles asociados con los procesos informativos (Figura 1).

Esto puede significar que una de las labores predominantes en los procesos gerenciales de las cooperativas son aquellos que se relacionan con estar en contacto permanente con los grupos de interés de la cooperativa, esto debido a la esencia del sistema cooperativo según el cual las personas crean dichas organizaciones como una forma de dar respuesta a sus necesidades e intereses. El hecho de que la toma de decisiones esté en una segunda posición, se debe a que es un proceso inherente a los procesos gerenciales y a que en las cooperativas la mayoría de decisiones son tomadas por el Consejo de Administración. En cuanto a los procesos informativos, que se encuentran en último lugar, se podría inferir que los gerentes no lo asumen como un proceso independiente sino que lo compaginan con los roles relacionados con las relaciones interpersonales.

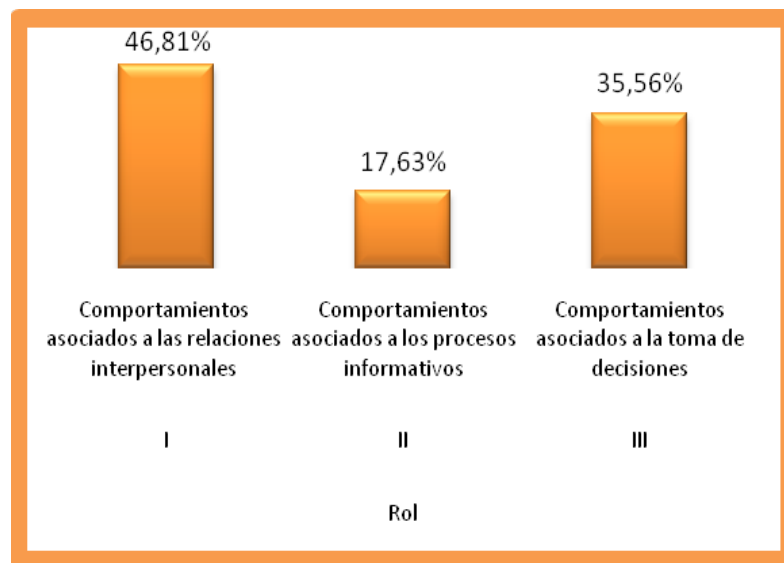


Figura 1. Roles gerenciales predominantes en los gerentes

En términos generales los resultados se ajustan a las condiciones del trabajo realizado por los gerentes de las cooperativas y el respectivo desempeño de las funciones que les son asignados como gerentes de nivel medio a los cuales se les encargan labores operativas relacionadas con la ejecución de los planes, programas generados desde los Consejos de Administración, a su vez el control y manejo de las actividades rutinarias de la organización en las cuales los roles asociados a las relaciones interpersonales les permiten estar en contacto

permanente con las personas de la organización y también estar al tanto de todos los procesos desarrollados en la cooperativa, además de realizar análisis desde diferentes posiciones que les dan otras lecturas y puntos de comparación para desarrollar su labor gerencial.

Roles asociados a Relaciones Interpersonales.

En la Tabla 5 se pueden apreciar los roles asociados a las relaciones interpersonales que se refieren al desempeño de tareas de naturaleza ceremonial, los cuales se agruparon en tres grandes tareas a partir de las respuestas de los gerentes.

Tabla 5.

Roles asociados a las relaciones interpersonales

Roles asociados a las relaciones interpersonales		
Figura ceremonial	Líder motivador	Enlace
Como “cabeza” de la organización, la representa formal y simbólica tanto interna como externamente	Como responsable del trabajo de las personas que integran su organización, el gerente tiene autoridad para contratar, entrenar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización	Como representante de la organización, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando

Roles asociados a la toma de Decisiones.

Con respecto a los roles decisorios que se ubican en el segundo lugar con un 35,56%, se puede inferir que el gerente cooperativo atiende a un conjunto de actividades y obligaciones en la cuales a partir de una la información de la cual dispone define cursos de acción. Los roles asociados a la toma de decisiones plantean un gerente que actúa como emprendedor, formulando propuestas y proyectos que buscan el crecimiento de la organización y manejando problemáticas asociadas al objeto social de la cooperativa, a la vez se encarga de distribuir y asignar recursos cuando es requerido y maneja las negociaciones con proveedores y clientes tal como se describe en la Tabla 6 los roles decisorios.

Tabla 6.

Roles decisorios

Roles decisorios			
Emprendedor	Manejador de perturbaciones	Distribuidor de recursos	Negociador
Genera iniciativas para adaptar la organización a las cambiantes condiciones del entorno. Formula y gerencia varios proyectos	Atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización: conflictos internos, desastres o accidentes, manejo de la diversidad de pensamientos y posiciones frente al futuro de la cooperativa como el	Asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia y los	Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización) como con entes externos a su organización

Roles decisorios			
Emprendedor	Manejador de perturbaciones	Distribuidor de recursos	Negociador
	manejo de sus excedentes, entre otros	principios de la organización	

Roles asociados a Procesos Informativos.

Por último se encuentran los roles informativos con un 17,63%, según los cuales los gerentes se encargan de la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo. En las cooperativas multiactivas la información es uno de los insumos más importantes del proceso gerencial, de ahí que de la forma en que se acceda a ella y la calidad de la información, depende en gran medida la toma acertada de decisiones y el éxito organizacional, es por ello que este rol juega un papel importante, porque permite conocer y satisfacer las necesidades de los asociado, por lo que cabe resaltar la baja puntuación que este rol tiene y las implicaciones que esto genera en una organización como la cooperativa.

En la Tabla 7 de roles informativos, podemos observar los roles que el gerente debe asumir en el desarrollo de los procesos informativos.

Tabla 7

Roles informativos

Roles informativos		
Monitor	Diseminador	Vocero
Recoge información tanto	Comparte y distribuye entre	Envía información a

<p>interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.</p>	<p>los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos</p>	<p>personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización</p>
---	---	--

En general podemos ver que existe una preponderancia entre los roles relacionados con las relaciones interpersonales y los relacionados con la toma de decisiones, sin embargo, cuando se trata de los roles informativos, la situación cambia, por cuanto en todos los casos se evidencia dificultades en el desarrollo de dicho rol, dejando entrever que en muchas ocasiones los procesos de información no se desarrollan desde la gerencia, situación que compromete la relación de éste con los asociados y el personal de la cooperativa, además de permitir que los principios cooperativos, como lo es la información permanente, no se esté dando desde los roles que desempeña el gerente.

La situación descrita pudiera estar asociada a diferentes factores como pueden ser los procesos de delegación de actividades en otros organismos que conforman la organización y que se pueden encargar de dichas actividades, como los comités, la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración, entre otros.

Finalmente, es necesario hacer notar que la escasa diferencia entre los roles asociados a las relaciones interpersonales y los asociados a la toma de decisiones, nos hace inferir que estos dos son las labores preponderantes de los gerentes de las cooperativas.

Estilos Gerenciales presentes en los Gerentes de las Cooperativa Multiactivas de la ciudad de Manizales.

Soportados en la teoría del comportamiento organizacional y la escala de Likert sobre estilos gerenciales que se entiende como la unión entre la concepción que el gerente tiene de su quehacer y su personalidad, y la forma en que desempeña su cargo; estos se agrupan en cuatro estilos:

1. Autoritario coercitivo
2. Autoritario benevolente
3. Consultivo
4. Liberal

La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y por ende dependiente de la personalidad de quien la ejecuta; los comportamientos que el gerente asume dentro de su cargo y la forma en que los plantea de acuerdo con su personalidad, se les suele llamar el estilo gerencial que afecta el desarrollo de la organización.

Para entender el estilo gerencial se deben analizar cuatro componentes que le conforma, y son: el proceso decisorio, el sistema de comunicación, la forma que se establece las relaciones interpersonales, y por último la forma en que recompensa y castiga a sus empleados. Los resultados de este estudio se fundamentan en estos componentes y nos permite establecer las siguientes conclusiones.

Presencia de los Estilos Gerenciales.

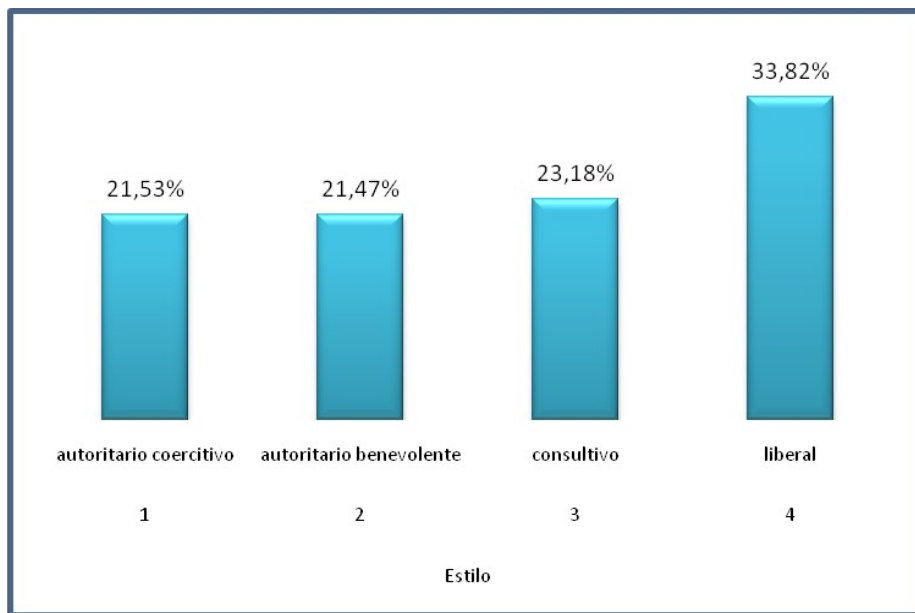


Figura 2. *Estilos gerenciales*

Los resultados demuestran que el 33,82% de los gerentes encuestados tiene un estilo liberal que se caracteriza por tener un proceso decisorio en donde prima la confianza en su equipo de trabajo permitiendo que las decisiones sean tomadas en consenso y dejando al gerente la labor de fijar metas y contralar los resultados. El sistema de comunicación es de doble vía lo que concede que sea permanente y fluida, además de generar mayor interacción con el equipo de trabajo. Lo anterior contribuye a que las relaciones interpersonales se den en un ambiente de camaradería tanto dentro como fuera de la organización, permitiendo asimismo la consolidación del equipo de trabajo. Por ser una cooperativa, la mayoría de los gerentes plantean no aplicar castigos, y en cuanto a las recompensas se asignan dependiendo del desempeño que suelen ser salarias y sociales.

Por otro lado el 23,18% de los gerentes encuestados tienen un estilo consultivo en el cual el proceso decisorio se realiza mediante consulta con los empleados pero la decisión final recae sobre el gerente quien se encarga de delegar actividades en su equipo. El sistema de comunicación es de doble vía, proceso que permite que las relaciones se den de manera cordial pero manteniendo límites y sin llegar a la camaradería. No se aplican castigos por ser

una cooperativa y las recompensas son de carácter sociales y salarias, estas últimas siempre y cuando sean establecidas por el Consejo de Administración.

Ahora bien, un 21,53% del grupo de gerentes encuestados, optan por un estilo autoritario coercitivo, en el cual el proceso de toma de decisiones es realizada por la gerencia siempre y cuando sean de su competencia. El sistema de comunicación es unidireccional, parte de la gerencia hacia los empleados sin dar espacio para la interacción. Las relaciones interpersonales se circunscriben solo al ambiente de trabajo y temas relacionados con él. Cuando se generan castigos se hacen de acuerdo a los reglamentos de la organización al igual que las recompensas aunque por las características del sistema cooperativo, se evitan los castigos.

Por último existe un grupo de gerentes, el 21,47% de total, que definen su estilo como autoritario benevolente, que sin ser tan estricto como el autoritario coercitivo da algunas concesiones a su grupo de trabajo como en el proceso de toma de decisiones en el cual algunas tareas del día a día en las que se requiere la toma de decisiones se permite que los empleados encargados las tomen. La comunicación es unidireccional y parte siempre de la gerencia. En las relaciones interpersonales prima el orden, aunque se da un trato cordial y respetuoso, no se promueve las actividades diferentes al trabajo. En cuanto a las recompensas y castigos se podría decir que se dan recompensas salariales y en algunas ocasiones sociales.

Como se puede observar en la información recolectada, las diferencias entre un estilo y otro son escasas, situación que sugiere que en un gerente puede presentarse una confluencia de estilos con primacía de alguno de los antes enunciados. De ahí a que se resalte la poca diferencia entre los estilos autoritario coercitivo y benevolente, lo que hace inferir que el 43% de los gerentes se inclinan hacia un estilo autoritario. También se concluye que los gerentes de las cooperativas presentan una marcada tendencia hacia los estilos liberal y consultivo, ello como consecuencia de las características de la organización cooperativa, cuyos principios y

forma de gerenciar están establecidos en los estatutos y la ley, que plantea además procesos de consenso permanentes, de cooperación y de trabajo en equipo.

Relación entre Roles y Estilos Gerenciales.

Una vez se identificaron los roles y los estilos gerenciales predominantes en los gerentes de las cooperativas, se estableció la relación entre los roles y estilos gerenciales, para la cual se adoptó el análisis bi-variado, utilizando el chi-cuadrado de los valores hallados en las respuestas de los gerentes con el fin de identificar las relaciones de dependencia entre roles y estilos (Tabla 8).

Tabla 8.

Relación roles y estilos gerenciales

ESTILOS GERENCIALES	ROLES					
	Relaciones					
	Interpersonales		Informativo		Toma de Decisiones	
	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor
Autoritario Coercitivo	1,29	0,14	0,72	0,03	0,05	0,10
Autoritario Benevolente	2,0	0,00	2,0	0,00	1,33	0,17
Consultivo	2,0	0,00	2,0	0,00	0,0	0,8
Liberal	3,05	0,14	0,3	0,035	0,96	0,35

Utilizando la prueba señalada se encontró, que dadas las respuestas obtenidas por los gerentes, existe una relación de causalidad o dependencia entre algunos de los roles y estilos gerenciales, teniendo como base que el valor de significancia es de $p = 0,05$ con un nivel de confianza del 95%. Todo valor que se encuentre por debajo del valor de significancia implica una relación de causalidad o dependencia, y aquellos que se encuentran por encima de este valor se puede inferir que no presentan dicha relación. Para profundizar se realizó un análisis discriminativo entre cada uno de los roles y los estilos correspondientes, veamos.

Relación entre los roles de relaciones interpersonales, informativos y de toma de decisiones, y el estilo autoritario coercitivo.

ESTILOS GERENCIALES	ROLES					
	Relaciones Interpersonales		Informativo		Toma de Decisiones	
	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor
Autoritario Coercitivo	1,29	0,14	0,72	0,03	0,05	0,10

Relación rol de relaciones interpersonales – estilo autoritario coercitivo. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.14$) es mayor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se puede establecer que no existe relación entre los roles asociados con las relaciones interpersonales y el estilo autoritario coercitivo. El análisis estadístico permite inferir que los gerentes que ejercen una función dominante y tienen control sobre todos los aspectos organizacionales, no tienen un manejo de las relaciones interpersonales, en tanto que sus acciones están encaminadas a tener el control de la organización.

Relación rol informativo – estilo autoritario coercitivo. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.03$) es menor a 0.05 con un nivel del confianza del 95%, se establece que existe tal relación, lo que evidencia, tanto en la teoría como en la práctica, que los gerentes con un estilo autoritario coercitivo son los encargados de manejar la información dentro de la organización y transmitirla a las personas que la conforman y a las personas o entidades externas que así lo requieran

Relación rol de toma de decisiones – estilo autoritario coercitivo. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.10$) es mayor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se puede inferir que no existe concordancia entre estos dos aspectos. En la teoría se asume que un gerente con un estilo autoritario coercitivo es el encargado de tomar todas las decisiones en una organización, para el caso específico de esta investigación y por las características propias de las cooperativas, según las cuales las decisiones son tomadas por el Consejo de

Administración o la Asamblea General de acuerdo a lo establecido en las normas que regulan a dichas entidades y en los estatutos de las organizaciones estudiantiles. Lo anterior permite establecer que el gerente en este tipo de organizaciones solo se encarga de decisiones operativas, por lo que es previsible que no se de una relación, esto debido a que el imaginario que tiene el gerente dentro de estas organizaciones es que las decisiones deben ser tomadas por los entes especificados en las normas de la cooperativa.

Relación entre los roles de relaciones interpersonales, informativos y de toma de decisiones, y el estilo autoritario benevolente.

ESTILOS GERENCIALES	ROLES					
	Relaciones Interpersonales		Informativo		Toma de Decisiones	
	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor
Autoritario Benevolente	2,0	0,00	2,0	0,00	1,33	0,17

Relación rol de relaciones interpersonales – estilo autoritario benevolente. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.00$) es menor a 0.05 con un nivel del confianza del 95%, se establece que existe relación entre el rol de relaciones interpersonales y el estilo autoritario benevolente. Estos datos nos plantean que es una relación perfecta, es decir, que lo que se especulaba es lo que sucede en la realidad. Lo anterior corrobora que a pesar de ser un gerente que le gusta tener el control organizacional, también entiende el valor de mantener relaciones interpersonales respetuosas y efectivas que le permitan tener el control organizacional.

Relación rol informativo – estilo autoritario benevolente. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.00$) es menor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se establece que existe relación entre dicho rol y estilo. El análisis estadístico muestra que el gerente con un rol

autoritario benevolente tiene como uno de sus roles el hacer que la información fluya dentro de la organización y por fuera de ella

Relación rol de toma de decisiones – estilo autoritario benevolente. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.17$) es mayor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se establece que no existe relación entre este rol y el estilo referido. Al igual que el gerente con un estilo autoritario coercitivo, toma decisiones, pero en esta relación puede aparecer que no existe debido a que en las cooperativas las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración y al gerente solo se le dejan las decisiones de carácter operativo, por lo que en las respuestas dadas por los gerentes no se hace evidente la relación.

Relación entre el rol de relaciones interpersonales, informativos y de toma de decisiones, y el estilo consultivo.

ESTILOS GERENCIALES	ROLES					
	Relaciones Interpersonales		Informativo		Toma de Decisiones	
	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor
Consultivo	2,0	0,00	2,0	0,00	0,0	0,8

Relación rol de relaciones interpersonales – estilo consultivo. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.00$) es menor a 0.05 con un nivel del confianza del 95%, se establece que existe relación entre el rol interpersonal y el estilo consultivo, planteándonos una relación perfecta, es decir, el supuesto teórico ese cumple en la realidad. El análisis estadístico evidencia lo que se espera entre estas dos variables: un gerente con un estilo consultivo requiere de unas relaciones interpersonales adecuadas para desempeñar el cargo.

Relación rol informativo – estilo consultivo. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.00$) es mayor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se establece que existe relación entre dichos referentes. El gerente con este estilo, en teoría, se caracteriza por poseer

habilidades de interactuar con otros y compartir, lo que evidencia que en la realidad dicha relación se establece.

Relación rol de toma de decisiones – estilo consultivo. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.8$) es mayor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se establece que no existe relación. También estos datos nos plantean que por ser un gerente que permanece en contacto con la gente, maneja un estilo democrático en el cual las decisiones son tomadas no solamente por el sino por su equipo de colaboradores, de lo cual se infiere que la toma de decisiones no es uno de roles preponderantes, teniendo en cuenta además que, por las características propias de los organismos cooperativos, las decisiones son tomadas en su mayoría por el Consejo de Administración y la Asamblea.

Relación entre el rol de relaciones interpersonales, informativos y de toma de decisiones, y el estilo liberal.

ESTILOS GERENCIALES	ROLES					
	Relaciones Interpersonales		Informativo		Toma de Decisiones	
	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor	Valor χ^2	P valor
Liberal	3,05	0,14	0,3	0,035	0,96	0,35

Relación rol relaciones interpersonales – estilo liberal. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.14$) es mayor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, se establece que no existe relación entre el rol de relaciones interpersonales y el estilo liberal, ello se puede dar por las características del gerente liberal el cual centra más su labor en labores de supervisión dentro de la organización.

Relación rol informativo – estilo liberal. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.035$) es menor a 0.05 con un nivel de confianza del 95%, el análisis estadístico permite establecer la relación. Como lo establece la teoría, un gerente con un estilo liberal, se

caracteriza por delegar funciones en sus empleados para lo cual debe informar sobre todo lo que sucede a en la organización, esto garantiza que las actividades delegadas se puedan llevar a cabo con éxito y de acuerdo a lo establecido.

Relación rol de toma de decisiones – estilo liberal. Debido a que el valor de significancia ($p = 0.35$) es menor a 0.05 con un nivel del confianza del 95%, se establece que no existe relación entre los roles asociados a la toma de decisiones y el estilo liberal. El gerente con estilo liberal, al igual que sucede con los otros tipos de estilos gerenciales, no presenta relación con los procesos de toma de decisiones, lo que evidencia que en este tipo de organizaciones los gerentes tienen dentro de su imaginario que las decisiones son potestad de los Consejos de Administración y la Asamblea General, y que dentro de su tarea ellos se encargan de realizar labores de carácter operativo y técnico que implican decisiones puntuales sobre dichos temas.

En síntesis, y siguiendo los análisis estadísticos anteriores, en las cooperativas multiactivas la gerencia se circunscribe a unas parámetros establecidos por las normas vigentes para este tipo de organización y la filosofía que plantea el modelo económico solidario, por lo que se pueden evidenciar una conexión entre los roles asociados con las relaciones interpersonales e informativos, y para todos los casos una ausencia de relación de los roles asociados con la toma de decisiones. Por lo anterior se concluye que de las 12 relaciones posibles, 6 se dan y 6 no se dan como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9.

Síntesis de relaciones.

ROL	EXISTE RELACIÓN	NO EXISTE RELACIÓN
	ESTILO	ESTILO
Informativo	Autoritario Coercitivo	
	Autoritario Benevolente	
	Consultivo	
	Liberal	
	Autoritario Benevolente	Autoritario Coercitivo

Relaciones interpersonales	Consultivo	Liberal
Toma de Decisiones		Autoritario Coercitivo
		Autoritario Benevolente
		Consultivo
		Liberal

De lo anterior se puede deducir que el rol que mayor relación tiene con los estilos es el informativo seguido al de las relaciones interpersonales, y en ningún caso el rol de toma de decisiones. Ahora bien, frente a los estilos el que establece una mayor relación es el estilo autoritario benevolente seguido del consultivo.

Recordemos que en las empresas cooperativas, la dirección es delegada por ley, estatutos y principios al Consejo de Administración, que a su vez está subordinado a la máxima autoridad cooperativa como es la Asamblea General. Dentro de las tareas del Consejo de Administración se encuentra la de realizar el proceso administrativo ejecutando labores de planeación, organización, control y coordinación; igualmente se encarga de nombrar al gerente, quien ejerce labores de carácter operativo y liderar los procesos que permitan cumplir los lineamientos emanados de la Asamblea General como cumplir con las metas y programas establecidos por el Consejo de Administración. Por lo anterior es fácil convenir que los roles predominantes asumidos en este tipo de organizaciones para los gerentes, son los relacionados a las relaciones interpersonales e informativos

Ahora bien, concibiendo que la gerencia en las cooperativas adquiera características especiales en donde prime habilidades de relacionamiento interno y externo, y el manejo de la información como roles preponderantes para el cumplimiento de la labor social de dichas organizaciones, y asimismo la permanencia económica de la misma, al respecto Dávila (2004) plantea que el modelo gerencial de las cooperativas en Colombia es una buena expresión de la administración como un arte, en el cual la intuición juega un papel principal y la estrategia preferida es la prueba y el error.

Igualmente se podría afirmar que la gerencia en las cooperativas es una labor que implica el manejo adecuado de las relaciones y de los procesos informativos, además de habilidades que contribuyan a los procesos de negociación y consenso que permitan cumplir con los objetivos económicos pero también con los objetivos sociales de quienes pertenecen a ella. Dada esta afirmación es evidente, según los datos obtenidos, que uno de los estilos que tiene mayor peso en las cooperativas es el liberal seguido por el consultivo, planteando un estilo de gerencia más centrado en las personas y en las relaciones.

Propuesta roles y estilos gerenciales para las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales.

La propuesta de un modelo de Roles y Estilos Gerencial para el sector solidario, se encuentra inserta en una visión de una empresa que se enfrenta hoy ante un reto vital, que le plantea ser competitiva en un contexto caracterizado por una globalización creciente y en permanente cambio, sin dejar de lado su esencia solidaria y mantener fuertes los valores y principios que conforman su identidad y que han hecho de ella una alternativa económica para un gran número de personas en el mundo. Para ello se toman dos conceptos ideológicos y doctrinales que hacen parte de las empresas de economía solidaria. El primero enunciado por la Ley 454 de 1998 en su artículo 4 en la cual la define como

...un sistema socio económico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo del ser humano como sujeto actor y fin de la economía. (p. 1).

El segundo es la declaración de identidad cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional en donde se expresa que “una Cooperativa es una Asociación autónoma de individuos que se unen voluntariamente para satisfacer las propias necesidades económicas,

sociales y culturales y las propias aspiraciones, a través de la creación de una sociedad de propiedad común controlada democráticamente” (Barberini, 1995, p. 7).

Como se puede observa en ambas premisas hay un factor en común, la existencia de fuerzas sociales que buscan mediante procesos autogestionarios el desarrollo de modelos económicos y sociales que permitan el desarrollo de las personas en todas sus esferas (psicosocial, económica, cultural). Estos factores condicionan la labor que el gerente ejerce en las organizaciones solidarias y establecen un marco de actuación en el cual la organización debe orientar su acción hacia el desarrollo integral del ser humano, como eje del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a través de la generación de acciones compensadoras y reguladoras de la economía de mercado, propiciadas por las prácticas autogestionarias de sus asociados.

Reivindicar la importancia de las personas y las relaciones que se establecen con ellas en las organizaciones solidarias, como origen de la misma y factor clave en el crecimiento de la organización y su permanencia en el tiempo, es el reto más grande de las gerencias para el futuro de las organizaciones solidarias pues implica que se operacionalice el concepto ampliamente difundido de que las personas son el patrimonio fundamental de la organización.

En este orden de ideas, se plantea un modelo gerencial en donde se establezca que el eje principal de las organizaciones solidarias son las personas que conforman la organización. Para ello debe reconocerse en las personas sus capacidades, expectativas aportes, creatividad y conocimiento con las que llegan a la organización, y a la par propender en ellas la comprensión de los valores y principios de este tipo de organizaciones, lo que en conjunto permitirá a sus asociados, en cualquiera que sea el rol que desempeñen, ejecutar acciones encaminadas al beneficio común, entendiendo que en el fondo de cada relación o transacción que se establezca entre sujetos económicos, siempre va a estar mediada por las relaciones humanas y los valores solidarios. Así las cosas, la gerencia en las organizaciones solidarias

debe estar orientada hacia el reconocimiento de las personas y la integración de los valores económico y sociales, buscando procesos de rentabilidad social.

El perfil gerencial de un gerente de una organización solidaria debe entonces, ir más allá de una de una actitud centrada en procesos de administración clásica como planificar, organizar y controlar, que aunque sean relevantes deben ir acompañados de procesos basados en el liderazgo, generadores de una visión compartida en los cuales primen el desarrollo de aptitudes y actitudes en las personas como base para la búsqueda de la excelencia organizacional. Para ello, las organizaciones solidarias deben establecer claramente cuáles son los roles y estilos gerenciales que debe tener el dirigente de la organización. Dentro de este contexto, la presente propuesta está encaminada a definir unos roles que permiten hacer realidad la unión entre la sostenibilidad, crecimiento económico de la organización y los procesos de crecimiento social.

ROLES INTERPERSONALES		
Figura ceremonial	Líder administrador	Enlace
Presidir eventos de la organización	Selecciona contrata y entrena a los empleados	Recibe visitas y da información sobre la organización
Representa a la organización en todos los eventos y actividades externas	Evalúa el desempeño de los empleados y rinde cuentas por el trabajo de sus empleados	Establece red de contactos internos para la organización
Representa a la empresa ante terceros	Entrega estímulos a los empleados y asociados	Establece red de contactos externa
	Revisa informes de los empleados y comités	Recoge información para la organización

		tanto dentro como fuera de la organización
--	--	--

ROLES INFORMATIVOS

Monitor	Diseminador	Vocero
Recibe y canaliza información de los empleados y asociados	Difunde la información generada por las directivas a los asociados y los empleados	Entrega a terceros información sobre la empresa
Recibe y canaliza información de los proveedores, clientes, demás estamentos de la organización y grupos de interés	Difunde la información que proviene del medio (proveedores, grupos de interés y autoridades)	Presenta informes a la asamblea, directivas y comités
Recibe y canaliza información de las directivas y comités	Difunde las políticas planes y la información de la empresa	Entrega información a entidades gubernamentales y de control

ROLES DE DECISIÓN

Emprendedor	Manejador de perturbaciones	Distribuidor De Recursos	Negociador
Gestor de propuestas y proyectos	Elabora planes de contingencia	Distribuye los recursos de los cuales dispone la empresa en concordancia con lo plantea por la asamblea y el consejo	Dirime conflictos en la organización
Desarrolla proyectos	Analiza las situaciones y toma acciones preventivas y	Aprueba gastos para los cuales se le ha dado potestad por	Negocia con proveedores y clientes

	correctivas	parte del consejo de administración y a la asamblea	
Gestor de nuevos productos y servicios	Atiende los requerimientos de empleados , asociados y entes externos	Elabora presupuestos y los presenta a consideración del consejo de administración	Realiza las veces de intermediador entre las directivas y asociados y la planta de personal
	Análisis de problemáticas para la búsqueda de soluciones	Establece tiempos de entrega de acuerdo con lo establecido por la el consejo	Busca puntos de consenso en las problemáticas que se generan en la organización
		Selecciona personal de acuerdo con los establecido por el consejo de administración	

En cuanto al estilo gerencial, la propuesta retoma los siguientes principios como base para el desarrollo de un estilo gerencial basado en la participación, el liderazgo y el fortalecimiento de las prácticas autogestionarias de quienes conforma la organización. Los principios son:

1. La autogestión; entendida como el proceso vital de las organizaciones solidarias en el que se plantea el aprovechamiento y desarrollo de las habilidades y destrezas de quienes pertenecen a la organización mediante la promoción de la participación efectiva del planteamiento de propuestas y la solución de problemáticas que se suscitan dentro de la organización abriendo paso a una gerencia participativa.

2. La ayuda mutua, la cual es entendida como la integración de los esfuerzos para el desarrollo de actividades que no serían posible realizarlas con el esfuerzo individual al ser entendida como la unión de esfuerzos individuales. Como lo expresa Fauquet (1994), “estas cooperativas no producen resultados de manera automática, viene solo en ayuda de los cooperadores cuando estos se ayudan a sí mismos, siempre que el esfuerzo de cada uno responda al esfuerzo de todos...” (p. 104).

3. La participación democrática, vista como el compromiso real de los asociados en todos y cada uno de los procesos desarrollados por la organización.

4. La solidaridad, como eje de las acciones organizacionales, la cual permite la construcción de capital social y una red de relaciones que fortalece el desarrollo organizacional.

Haciendo de la gerencia un espacio en donde se propicie:

- La educación de todas las personas que conforman la organización como medio para el crecimiento y fortalecimiento del tejido social,
- El desarrollo de actividades permanentes que contribuyan al perfeccionamiento de la democracia participativa,
- La formulación, ejecución de planes y proyectos que nazcan de las necesidades, expectativas de la comunidad que conforma la organización, y
- Desarrollar y aprovechar todas las personas que se relaciona con la organización el potencial que traen representado en las habilidades, conocimientos, y destrezas.

Para evidenciar un estilo gerencial que permita el desarrollo de las empresas del sector solidario, se puede retomar conceptos como la autogestión, solidaridad, democracia, la cooperación y el humanismo, que desde el desarrollo del talento humano y la economía solidaria buscan generar capital social, sin dejar de lado la generación de resultados de orden económico, vitales para la permanencia de la organización.

ESTILO GERENCIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Proceso decisorio	Sistema de comunicación	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensa y mejoramiento
<p>Proceso decisorio en el cual exista participación de todos los estamentos de la organización sin que perjudique la efectividad de la organización para lo cual se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los temas que son objeto de los procesos de toma de decisión • Definir áreas de actuación de acuerdo a la incidencia del tema objeto de la 	<p>La comunicación debe ser abierta y permanente para lo cual se debe propiciar la fluidez de la información y para lo cual debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existir un trato cordial • Desclasificar la información y ponerla a disposición de la organización • Generar espacios de interacción que permitan la discusión 	<p>Las relaciones interpersonales deben estar basadas en el respeto, la confianza mutua, el reconocimiento de la diferencia y las habilidades, conocimientos y capacidades de las personas que trabajan en la organización. Para lo cual se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover las actividades de integración. • Valorar a las personas 	<p>Se debe hacer énfasis en procesos de reconocimiento de los aportes realizados por las personas a la organización, a la vez que se busca el mejoramiento permanente de las acciones que no han logrado el nivel óptimo requerido por la organización, para lo cual se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios claros para el reconocimiento

<p>toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los procesos para la toma de decisiones 		<ul style="list-style-type: none"> • Promover los encuentros y trabajos interdisciplinarios 	<p>de las personas en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer ambientes de diálogo que propicien la mejora continua • Propiciar el trabajo en equipos interdisciplinarios
--	--	--	---

Este estilo gerencial conlleva a que se de:

- Una organización abierta y flexible
- Un liderazgo de participación
- Una flexibilización de los procesos
- Incremento del trabajo en equipo y la generación de equipos autónomos
- Una organización abierta al cambio y enfocada en los resultados
- Una organización en la cual la información fluye de manera permanente permitiendo la responsabilidad compartida y la mejora continua
- Una organización que se orienta hacia un proceso de mejoramiento continuo promoviendo la discusión reflexiva

Conclusiones y recomendaciones

En coherencia con los objetivos propuestos en la presenta investigación y los resultados, se puede concluir que:

1. Se identificó que los roles predominantes en los gerentes de las cooperativas de Manizales son aquellos asociados a las relaciones interpersonales, seguido por los roles asociados a la toma de decisiones, y en último lugar los roles asociados con los procesos informativos. Es necesario resaltar la escasa diferencia que existe entre los roles asociados a las relaciones interpersonales y los asociados a la toma de decisiones, según lo cual se puede inferir a que se debe a que son labores preponderantes de los gerentes de las cooperativas.

2. Los resultados demuestran que el estilo predominante en los gerentes encuestados es el estilo liberal, seguido por el estilo consultivo, autoritario coercitivo y por último el estilo autoritario benevolente. Como se puede inferir de la información recolectada, las diferencias entre un estilo y otro son escasas, resultado que da a entender que en un gerente puede haber una confluencia de estilos con la primacía de alguno de los antes enunciados. Cabe resaltar igualmente, la poca diferencia presente entre los estilos autoritario coercitivo y benevolente, lo que hace inferir que el 43% de los gerentes se inclinan hacia un estilo autoritario, y que el restante 57% de los gerentes se inclinan hacia un estilo gerencial más centrado en las relaciones interpersonales, como lo son los liberales y consultivos.

3. En términos generales existe una relación de causalidad o dependencia entre algunos de los roles y estilos gerenciales. Como se evidenció en el análisis discriminativo de cada rol frente a cada estilo, se pudo evidenciar que en algunos procesos gerenciales que se dan en las cooperativas estudiadas, los roles informativos guardan coherencia con los cuatro estilos estudiados.

4. Por otro lado los roles asociados a las relaciones interpersonales presentan dependencia con el estilo autoritario benevolente y el consultivo. Ello nos permite inferir que

en estas relaciones se evidencia la importancia que tiene el gerente para las organizaciones como eje de las relaciones y representante de la organización.

5. En relación con los ítems que no establecen conexión alguna es importante resaltar que para todos los estilos no se encontró relación con los roles asociados con la toma de decisiones debido a las características de las cooperativas según lo cual las decisiones son tomadas por los órganos encargados del proceso administrativos.

A partir de los resultados se recomienda:

1. Que las cooperativas estudiadas analicen la forma en que se asume la labor gerencial y establezcan orientaciones claras tanto de selección de sus gerentes como de los procesos que le son asignados a éste como funciones.

2. Exponer a los órganos de administración y control de las cooperativas los resultados de este trabajo con miras a que ellos puedan identificar condiciones y características de la labor gerencial mediante las cual puedan definir y construir una forma propia y efectiva de asumir la labor de administrar una cooperativa como un ente social y económico diferente a las demás empresas.

3. Finalmente se recomienda seguir profundizando en esta temática, pues quedan algunos elementos que muy seguramente pueden ayudar a establecer comprensiones teóricas, conceptuales y metodológicas sobre la labor gerencial en las cooperativas, y que pueden a la vez ampliarse a otro tipo de organizaciones como una forma de identificar las mejores prácticas gerenciales que permitan afrontar los retos que las organizaciones y los gerentes tienen en el desarrollo de las empresas.

Referencias

- Aktouf, O. (1989). *La Administración: Entre la tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Alianza Cooperativa Internacional – ACI. (1987). *Las Cooperativas en el año 2000*. Colombia. Centro de Investigaciones del sector Cooperativo - CIEC.
- Alianza Cooperativa Internacional –ACI, Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica – CCC-CA & Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito – COLAC. (2004). *Análisis del modelo cooperativo en el nuevo escenario económico* (1er. Taller Ideológico). Con el auspicio del Centro Cooperativo Sueco –SCC. Panamá.
- Álvarez Rodríguez, J. F. (2008). *Naturaleza y especificidad de la cooperativa Multiactiva*. *Escuela de Economía Solidaria*. Medellín: COOTRADIAN.
- Amaya Monje, J. (1978). *La economía solidaria y el conocimiento*. *Economía Solidaria* Título II – 97. Mejioco.: Editorial Fondo de Cultura Económica .
- Arango, J. M. (1997). *La Economía Solidaria, Una Alternativa al Socialismo de Estado*. Medellín: Corselva.
- Asociación De Cooperativas De Colombia. (1993). *Legislación Cooperativa Colombiana*. 3a. ed. Santa Fe de Bogotá: ASCOOP Departamento de Educación Editorial.
- Benavides Cerros, I. (n.d.). *El estado del arte de la toma de decisiones y estilos gerenciales*. Recuperado en <http://www.nicaraguita.org>
- Berger, P. & Luckmann, T. (1998). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

- Braga, G. (Noviembre, 2002). Gerencia de Cooperativas: Comunicación, Educación Cooperativista y Participación. En *III Simposio Nacional de Economía Social*. Simposio llevado a cabo por ASOVAC-CIRIEC. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Caballero, J. J. (julio-septiembre, 1998). La Interacción Social En Goffman. *Reis.*, , 1-29.
- Callejas A., G. M. & Tabares M., M. L. (1990). *Diagnóstico, perspectivas y modelo de desarrollo de la empresa del sector de economía social en la región caldense*. Manizales: UNAL.
- Colombia. Congreso de la República. (1998). *Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía solidaria*. Bogotá: El Congreso de la República.
- Colmenares Silva, J. (septiembre, 2004). Macro tendencias en la sociedad global. Efectos en el desarrollo humano y en las organizaciones sociales. Documento base para el Internacional de Economía Solidaria. VI Encuentro Internacional de Economía Solidaria. Tema Perspectivas y alternativas de la economía solidaria en el contexto global. Neiva, viernes 10 de septiembre de 2004
- Dávila, R. (2002). *Gestión y Desarrollo: La Experiencia de Las Cooperativas en Colombia*. Bogota: Fundación Cultural Javeriana de Artes Graficas.
- Da Ros. G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, Vol. 5, n° 1, pp. 9-27.
- Dupont, C. (n.d.). *Informe CONFECOOP*. Recuperado en http://www.dansocial.gov.co/dansocial1/infoNoticia.asp?Not_id=387&Sec_id=20

- Encíclica Rerum Novarum. (n.d.). Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/economia-social>
- Escobar Y., G. E. & Quintero Valdes, E. (1989). *Incidencia de las Cooperativas de ahorro y crédito de Manizales en la economía familiar de sus asociados y su efecto sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad*. Manizales: UNAL.
- Fajardo R., M. A. (2005). *Presencia del Cooperativismo en Colombia*. SanGil: Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL.
- Fouquet, George. (1994). *El sector cooperativo*. Bogotá: Ed. Librería Voluntad.
- Gallego, A. & Misas Cifuentes, R. (1997). *Características predominantes de la administración aplicadas en las empresas del sector cooperativo de Manizales en los campos administrativo, financiero y de mercadeo. Una propuesta*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- García, E. & Aranda, M. (noviembre, 2001). Una reflexión sobre el proceso de Dirección Estratégica en la Sociedad Cooperativa: Apuntes para la propuesta de un Modelo. *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*, 1(2), 1-18.
- Hampton, D. (1993). *Administración*. 2a. ed. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, E. (2005). *Gerencia y tipo de liderazgo de la Federación de Cooperativas de Servicios múltiples de Venezuela (FECOSEVEN) y Cooperativas afiliadas*. Barquisimeto, Venezuela: Editorial UCLA.
- Kaplan, A. (n.d.). *Los Principios Cooperativos*. Recuperado en <http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo/>
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1992). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. 4a. ed. México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.

- Mangones Lemus, M. (julio-diciembre, 2007). El Tercer Sector: Un grupo reducido?. *Revista Enlace solidario*, 3. Publicación virtual de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- Mansilla, M. A. (2004). *Economía Solidaria y Desarrollo*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Moreno, J. C. (1995). *Historia y filosofía de la Economía Solidaria*. Medellín: Fundación U. Luis Amigó.
- Moro, T., Campanella, T. & Bacon, F. (1994). *Utopías del Renacimiento*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos no MBAs. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Obregón R., J. (2000). *Economía Solidaria Alternativa Para el Desarrollo y la Paz*. Manizales: Gráficas Jes.
- Padilla Piraquive, M. R. & Atehortua Cruz, A. L. (2006). *Crisis del cooperativismo financiero en Colombia, 1996-1998*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Patz, A. & Rowe, L. A. (1982). *Control administrativo y sistema de toma de decisiones, textos, casos y lecturas*. México: Editorial Limusa.
- Pérez Rolo, M. & Díaz, E. (2006). *Estudio sobre los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas. Cuaderno pedagógico (Vol. 2)*. Quebec: Red universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo. Editado por IRECUS – Faculté d'administration Université de Sherbrooke (Québec) Canadá.
- Pérez Valencia, G. (septiembre, 1999). La crisis del movimiento cooperativo colombiano. *Revista Universidad Cooperativa de Colombia. Cooperativismo y Desarrollo*, 71,
- Pineda Suárez, C. J. (1999). *Las Empresas de Economía Solidaria en Iberoamérica*. Bogotá: McGraw-Hill. 1999. 432p

- Posada Trujillo, O. A. (2006). *Manifestaciones de capital social en las cooperativas agrícolas del sector rural del departamento de Caldas* (Tesis de Maestría inédita). Universidad de Manizales, Manizales.
- Proudhon Gurvitch, G. (1974). *Proudhon su vida su obra y su filosofía*. Colección Universitaria de Bolsillo. Punto Omega. Madrid: Ediciones Guadarrama.
- Razeto M., L. (1993). *Los Caminos de la Economía de Solidaridad*. Santiago de Chile: Vivarium.
- Ríos Barahona, B. E. (1996). *Desarrollo económico y social del sector cooperativo en la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Sallenave, J.-P. (1994). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Norma.
- SENA, Regional Caldas. (2002). *Estudio de caracterización del sector agroindustrial de la economía solidaria del departamento de Caldas, Manizales, Colombia*.
- Serrano Moya, E. D. & Gallego Giraldo, C. (2003). *Caracterización del sector solidario en la ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Sheldon, O. (1985). *La filosofía del Management. Biblioteca de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Stephen P., R. & De Cenzo A., D. (1996). *Fundamentos de administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Stoner, J. A., Freeman R., E. & Gilbert R., D. (1996). *Administración*. 6a ed. México: Prentice Hall.
- Vargas Cruz, J. A. (1995). *Modelo de mecanismo cooperativo de participación comunitaria para la ejecución de planes de acción en la comuna dos de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

- Vázquez Cardona, E. (1995). *Cooperativismo de integración del gremio bancario*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Vázquez G., I. (noviembre, 2002). Una experiencia sobre un programa de gerencia dirigida en cooperativas de ahorro y crédito desde el centro nacional de educación cooperativa (CENECO). En III Simposio Nacional de Economía Social. Simposio llevado a cabo por ASOVAC-CIRIEC. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Vivas C., A. C. (2003). *Estilos gerenciales en las organizaciones solidarias de la ciudad de Popayán*. Popayán: Universidad Cooperativa De Colombia.
- Zabala S., H. (1998). *Las Teorías Sobre la Solidaridad y el Porvenir de la Cooperación*. Medellín: CINCOA.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de información**ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS ESTILOS Y ROLES GERENCIALES**

NOMBRE ORGANIZACIÓN QUE GERENCIA: _____

NOMBRE DEL DIRECTIVO: _____

Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

VALOR	DESCRIPCIÓN
1	Nunca
2	Esporádicamente
3	Algunas veces
4	A menudo
5	Siempre

N°	AFIRMACIÓN	VALORACIÓN
	PROCESO DECISORIO	
1	Usted es la única persona que toma decisiones en la cooperativa	
2	Usted toma las decisiones en la cooperativa aunque en algunas tareas del día a día permite que las tomen sus empleados	
3	Para tomar decisiones usted consulta con su equipo y delega actividades	
4	El su cooperativa las decisiones son tomadas con la participación de los trabajadores y su papel como gerente es el de fijar metas y controlar los resultados	
	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	
5	En su cooperativa la comunicación con sus empleados parte de usted	
6	En su cooperativa usted es el encargado de dar órdenes a sus empleados y es la forma más común de hablarles	
7	En su cooperativa usted mantiene una comunicación de doble vía con sus empleados	
8	En su cooperativa la comunicación que mantiene con sus empleados es de doble vía, fluida y permanente	
	RELACIONES INTERPERSONALES	

9	En su cooperativa se realizan actividades diferentes al trabajo	
10	En su cooperativa se mantiene el orden y cada persona está en su puesto de trabajo	
11	En su cooperativa usted acepta las actividades diferentes al trabajo pero no participa de ellas	
12	En su cooperativa existe un ambiente de amistad y camaradería en el cual se realizan muchas actividades diferentes al trabajo de las cuales usted siempre participa	
SISTEMA DE RECOMPENSA Y CASTIGO		
13	En su cooperativa usted hace mucho énfasis en la aplicación de medidas disciplinarias acordes con los reglamentos de la organización	
14	Su forma de incentivar a los empleados que se destacan por su compromiso laboral es con bonificaciones salariales	
15	En ocasiones además de la recompensa salarial se da una recompensa social a los empleados destacados	
16	En su cooperativa se aplican castigos	
17	En su cooperativa las recompensas al buen trabajo son salariales y sociales	
18	En su cooperativa cuando se produce un trabajo inadecuado las decisiones sobre los castigos las define el grupo	
ROLES GERENCIALES		
19	En su cooperativa usted es la persona encargada de presidir y dar inicio a los eventos que en ella se realiza	
20	En su cooperativa es usted el encargado de representar a la organización en todos los eventos y actividades externas	
21	Cuando se realizan actividades de carácter informal por fuera de la organización es usted invitado	
22	En su cooperativa es usted el encargado de seleccionar, contratar y entrenar a los nuevos empleados	
23	En su cooperativa usted debe rendir cuentas por el trabajo de sus	

	empleados	
24	En su cooperativa usted se encarga de motivar y retroalimentar el trabajo de sus empleados	
25	En sus cooperativa usted plantea acciones que permiten conciliar las necesidades de la organización con la de sus empleados	
26	En su cooperativa usted se comunica con proveedores, clientes, empleados y asociados buscando información relevante para la toma de decisiones y crecimiento de la organización	
27	En su cooperativa usted se encarga de recoger información de manera formal e informal tanto con agentes internos y externos de la organización	
28	En su cooperativa usted se encarga de dar a conocer a la información de interés general que se genera desde los organismos de control , dirección y actores externos	
29	En su cooperativa usted es el encargado de dar a conocer la información sobre la cooperativa a las personas o entidades externas que lo solicitan o requieren	
30	En su cooperativa usted se encarga de formular nuevos proyectos	
31	En su cooperativa usted maneja diferentes tipos de proyectos	
32	En su cooperativa usted es la persona encargada de manejar los problemas que se generan con clientes, empleados, proveedores entre otros	
33	En su cooperativa usted busca puntos de consenso sobre las decisiones que afectan el futuro de la cooperativa	
34	En su cooperativa usted es la persona encargada de la distribución y manejo de los recursos	
35	En su cooperativa usted es la persona encargada de realizar negociaciones tanto al interior como al exterior de la organización	

**Anexo 2. Listado de cooperativas multiactivas suministrado por la Supersolidaria y la
Cámara de Comercio de Manizales**

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	Cooperativa Multiactiva Agropecuaria (COOMA Ltda)	No registra	Calle 23 # 21-23 Ofc. 307	8831541
2	Cooperativa de Amigos Profesionales de Caldas (COOAMIGA)	Miguel Antonio Villegas Osorio	Carrera 23 # 25-61 Ofc. 605 Ed. Don Pedro	8975440
3	Cooperativa Multiactiva Andina	Nelson Parra Chavarro	Calle 20 # 21-38 Ofc. 904 Edf. Banco de Bogotá	8847071
4	Cooperativa Multiactiva Cablear	No registra	Carrera 9D #45F-41 Altos de Capri	8760920
5	Cooperativa Multiactiva Caldas	Héctor Eramos Castillo Amador	Carrera 18 #5-26	8905095
6	Cooperativa Multiactiva de Comerciantes de Café	Jesús Ovidio Muñoz Cardona	Calle 23 #21-41 Ofc. 1306	8849622
7	Cooperativa Multiactiva de Comerciantes de Ganado y Carnes de Manizales	No Registra	Carrera 13 #9-61 Barrio Chipre	8787170
8	Cooperativa Multiactiva de Comerciantes de	José Gilberto Ocampo Giraldo	Calle 53B#26-52	8853811

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	Caldas			
9	Cooperativa Multiactiva de Comerciantes de Manizales y su área metropolitana	Lucero Ospina Alzate	Ed. del Comercio Ofc. 1209	8803911
10	Cooperativa Multiactiva de Distribuidores de Caldas	Luz Amparo Hernández Molina	Caerra 20 #25-22	8970656
11	Cooperativa Multiactiva de Educación de Caldas Ltda. (COOPEC)	Gloria Liz Correa Gómez	Calle 21 #21-45	8847409
12	Cooperativa Multiactiva de Empleados y Pensionados de Colombia	Octavio Restrepo Cataño	Calle 20 #21-35 Ed. Angel Ofc. 207	8873306
13	Cooperativa Multiactiva de Empresario y Profesionales	Héctor Gustavo Rodríguez Valencia	Carrera 24 #20-48 Ed. Confamiliares Ofc. 10-01	No registra
14	Cooperativa Multiactiva de Estudiantes y Egresados de la Universidad	Mario German Giraldo Zuluaga	CR 25 #47-78	8851037
15	Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores del Comité Departamental de Cafeteros	Marco Tulio Hoyos Duque	Recinto Del Pensamiento Jaime Restrepo Mejía Km 11 Vía Al	8897070

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	(CREDICOOP)		Magdalena	
16	Cooperativa Multiactiva de Negocio de Café	Muñoz Cardona Juvenal	Calle 20 #14-48	8841499
17	Cooperativa Multiactiva de Personal al servicio del Estado Colombiano (COOPBENEFICENCI A)	Jose Ginel Lopez Morales	Calle 46 #24 ^a -29	8857284
18	Cooperativa Multiactiva de Policías Pensionados y Activos de Caldas	Luz Astrid Corrales Ocampo	Escuela De Carabineros Alejandro Gutiérrez	8751128
19	Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización (COOPENLACES)	Pablo Felipe Alzate Cardona	Carrera 20 #21-15	312-2972402
20	Cooperativa Multiactiva de Producción y Comercialización (COOFUTURO)	Dario Zuluaga Pineda	Carrera 22 #26-24	8827587
21	Cooperativa Multiactiva de Producción y Servicios de Mercadeo (SUMIN)	Edgar Augusto Feijoo Ramírez	Calle 50 #24-34	8860201
22	Cooperativa Multiactiva de Profesionales Independientes	Jose Isley Ospina Guzmán	Carrera 24 #22-02 Ofc. 210	8975565
23	Cooperativa Multiactiva	José Didier Gómez	Carrera 24 #21-52	8730681

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	de Profesores y Empleados de Caldas	Arias	Bloque D Ofc. 4D	
24	Cooperativa Multiactiva de Profesores y Empleados del CAS de Manizales	María Melva Cárdenas J	Carrera 10 #12B-65	8830166
25	Cooperativa Multiactiva de Propietarios de Busetas	Mauricio Zuluaga Loaiza	No registra	No registra
26	Cooperativa Multiactiva de Servicios Confamiliares (COPSECON)	Rubiela Agudelo Giraldo	Edificio Confamiliares	8749353
27	Cooperativa Multiactiva de Servicios Integrales Ltda.	Jhon Fredy Rodríguez Pinzón	Carrera 34 #63-53	8874168
28	Cooperativa Multiactiva de Servicios y Comercio COOPBOTERO	Carlos Augusto Botero Duque	Edificio Exponción Carrera 23 #25-32	8807152
29	Cooperativa Multiactiva de Servicios (COOPCIDENTAL)	Orlando Herrera Sánchez	Carrera 24 #21-52 L-12	8863015
30	Cooperativa Multiactiva de Servicios y Comercio (COOPEOCCIDENTE)	Lina María Villegas Muñoz	Carrera 24 #21-52 Ed. Andino Ofc. 3A	8849418
31	Cooperativa Multiactiva de Servicios y Comercio	Dora Inés Legro Ortiz	Carrera 24 Calle 18 Esquina	8721949

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	(COOPMARTINEZ)			
32	Cooperativa Multiactiva de Servicios y Comercio (COOPNUTRISERS)	Luz Adriana Benítez Velásquez	Carrera 23 #40-23	314-8802266
33	Cooperativa Multiactiva de Servicios y Comercio (SURACOOOP)	José Fabio Linares Linares	Calle 20 #21-35 Ofc. 302 Ed. Ángel	8976592
34	Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la CHEC (COOTRACHEC)	Fabio Panesso Suarez	Calle 19 #21-40 L 16-17 Centro Comercial Bacafé	8720419
36	Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Ltda. Empresa Municipal (COONTRAEMSA Ltda.)	José Alberto Cardona Alzate	Calle 20 #21-38 Piso 8 Ed. Banco de Bogotá Ofc. 804	8973613
37	Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de La Industria Licorera de Caldas (COOTILCA)	José Oscar Cardona Diez	Edificio Sociedad Colombiana de Arquitectos Ofc. 702	8823395
38	Cooperativa Multiactiva de Vendedores de Manizales Ltda.	Clemencia Cecilia Gómez Arias	No reporta	No reporta
40	Cooperativa Multiactiva del Deporte	German Arias Marín	Calle 52 #22-110	No reporta
41	Cooperativa Multiactiva	Luis Alfonso Patiño	Calle20 #21-38	8631620

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	del INEM (COINEM)	Grisales	Piso 8 Ed. Banco de Bogotá Ofc. 802	
42	Cooperativa Multiactiva del Personal vinculado a las empresas (COOPSERPUCOL)	Beatriz Elena Ramírez	Calle 22 #21-48 Ofc. 304	8832191
43	Cooperativa Multiactiva Dinámica	Genis Horacio Gonzales Arango	Plaza Bolívar Ed. BCH L 8A	8807676
44	Cooperativa Multiactiva Emprendedores (COOEMPENDER)	Cesar Augusto Aristizabal Giraldo	Ed. Don Pedro Ofc. 403	8807373
45	Cooperativa Multiactiva Familia Cooperativa	Jairo Valencia Torres	Carrera 20 #17-35 Ed. Liborio Lopera L-102	No reporta
46	Cooperativa Multiactiva JURIDICOOP	Héctor Javier Sariia Ñustez	Ed. BCH Ofc. 1404	8976194
47	Cooperativa Multiactiva para el Bienestar del Hogar	Yulietd Leonor Guzmán Gonzales	Calle 22 #21-40 Ofc. 303	8847344
48	Cooperativa Multiactiva para el desarrollo de la Microempresa	Carlos Humberto Velázquez Rodríguez	Carrera 13 #9-63	8837339
49	Cooperativa Multiactiva para el desarrollo social	Camilo Andrés Lopera Osorno	Carrera 19 #17-54	8722828
50	Cooperativa Multiactiva para el Fomento y	Carlos Alberto Garcia Osorio	Calle 36 #29 ^a -38	312-2477150

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	Desarrollo de la Región			
51	Cooperativa Multiactiva para El Progreso Social	Julian Arias Naranjo	Carrera 22 #27-38 P1	8805507
52	Cooperativa Multiactiva para La Prestación de Servicios en Obras	Alfredo Esley Villada García	Carrera 23 #25-32 Ofc. 202 Ed. Exponción	8870384
53	Cooperativa Multiactiva para la Prestación de Servicios Torres Guarín (COOPSERVICIOS TG)	Liliana Cárdenas Castro	Carrera 23 #74-06	8865353
54	CODEAL	Andrés Mauricio Martinez Reinoso	KM 10 Vía al Magdalena	8741733
55	CIDECAL	Yesid López López	Calle 24 #21-22	8828153
56	Tax La Feria	Héctor Augusto Aguirre Gómez	Carrera 17 #18-22 Piso 2	8828912
57	COOCALPRO	Gloria Inés Villegas Giraldo	Calle 22 #20-58 P. 3	8806336
58	COOPROSALUD	Gloria Idayi Sánchez Londoño	Calle 50 #25-65 Ofc. 205	8861472
59	MERCAR Ltda.	Jhon Jairo Alzate Marín	Carrera 16 #23-55	8801717
60	COOPENCAL	Judith Osorio Cardona	Calle 21 #41-45	8825128
61	COOPESENA	Martha Lucia Londoño Sánchez	CR 25#58-55	8854175
62	COOASOBIEN	Irma Lucia Garzón Rivera	CR 26 #49-74	8863811
63	COOFES	Alejandro Ríos	CR 09 #19-03	8821009

Nº	NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
		Cardona		
64	Cooperativa de Caficultores De Manizales (COOPMANIZALES)	Jorge Eduardo Mejía Prieto	KM 14 Recinto del Pensamiento	8400900
65	COODES	Revisores Fiscales Asociados	Calle 22 #22-26 Ofc. 405	8823182
66	COVEMA	Clemencia Cecilia Gómez Arias	Carrera 23 #25-36	8806133
67	COOFAMICALDAS	Alonso Giraldo Toro	Carrera 22#24-43 Ofc. 203	8808850
68	COOEMPRESARIAL	Dilia Galeano Galvis	Carrera 24 #20-48	8800823
69	CAFECOL	Nicolás Augusto Hincapié Ramírez	Carrera 14 #20-32	8821370
70	COOPSERVINCO	Jhon Fredy Rodríguez Pinzón	Carrera 34 #63-53	8874168
71	COPEMAN	María Elma Buitrago	Calle 26 #22-11	8979315
72	COOPMERCAL	José Gilberto Ocampo Giraldo	Calle 23 #23-16 Ofc. 502B	8824617
73	Cooperativa Metropolitana C&M COOP	Lucero Ospina Alzate	Calle 22 #22-26	8807531

Anexo 3. Información general del proyecto

Título: Relación entre los roles y los estilos gerenciales en los directivos de las cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales		
Investigador Principal: Liliana Marcela Herrera Ruiz		CC. 30.318.189
Correo electrónico: lilian_mhr@yahoo.es		Teléfono: 8875811
Dirección de correspondencia: calle 65ª número 31-103		
Nombre grupo de investigación:		Total de investigadores (número)
Línea de investigación: Gerencia estratégica del talento humano		
Entidad: Universidad de Manizales		
Nit		
Representante legal		Cedula de ciudadanía #
		De.
Dirección:		E-mail::
Teléfonos:		Fax
Ciudad: Manizales		Departamento: Caldas
Tipo de Entidad: (Seleccione el tipo de entidad)		
Universidad Publica		Universidad Privada: X
Entidad o instituto publico		ONG
Centro de investigación privado		Centro de desarrollo tecnológico
Centro empresarial o gremio		Empresa
Lugar de ejecución del proyecto: Manizales –Caldas		
Duración del proyecto en meses: 12		
Tipo de proyecto		
Investigación básica: X	Investigación aplicada:	Desarrollo tecnológico o experimental:
Descriptoros palabras claves: roles gerenciales, estilos gerenciales, cooperativas multiactivas.		