

# ROLES Y ESTILOS GERENCIALES EN LAS COOPERATIVAS MULTIACTIVAS DE LA CIUDAD DE MANIZALES<sup>1</sup>

## MANAGERIAL ROLES AND STYLES IN MULTI-ACTIVE COOPERATIVES IN THE CITY OF MANIZALES

Liliana Marcela Herrera Ruiz\*

Fecha de recepción: 11 de agosto de 2015 - Fecha de aprobación: 27 de agosto de 2015.

### Forma de citar este artículo en APA:

Herrera Ruiz, L. (julio-diciembre, 2015). Roles y estilos gerenciales en la cooperativas multiactivas de la ciudad de Manizales. *Summa Iuris*, 3(2), 405-440.

### Resumen

Las cooperativas son formas empresariales que bajo los principios cooperativos, buscan socializar la riqueza y con ello, ampliar la base de personas que puedan acceder a los privilegios que otorga ser dueño de una empresa. El incremento de la participación de las formas cooperativas y solidarias en la economía nacional en los últimos años, ha generado la necesidad de una nueva mirada sobre el significado de los procesos administrativos y gerenciales en este tipo de empresas.

La forma cómo se *gerencian* actualmente las cooperativas debe ser acorde al modelo económico solidario y se debe diferenciar de las empresas no solidarias que privilegian la obtención de objetivos financieros por encima del desarrollo social y económico del grupo que la conforma.

Las cooperativas deben tener claridad de la labor que les corresponde hacer a los gerentes, como factor diferencial para conservar la esencia solidaria y responder a los retos de un mundo empresarial.

La investigación toma como referentes contextuales, la economía social, la economía solidaria, y como referentes teóricos, las teorías administrativas que soportan los estilos y roles gerenciales; pudiendo concluir que los roles asociados a las relaciones interper-

<sup>1</sup> Este artículo es un producto derivado de las investigaciones realizadas dentro del posgrado denominado Maestría en Gerencia de Talento Humano, presentado en el año 2012. Magister en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales.

\* Docente Investigadora en la Fundación Universitaria Luis Amigó, sede Manizales, perteneciente al grupo de investigación de la Facultad de Derecho, Jurídicas y Sociales. Correo electrónico: liliana.herreraru@amigo.edu.co

sonales y a los procesos informativos son labores preponderantes de los gerentes de las cooperativas y se integran con una confluencia entre los estilos liberal, estilo consultivo, autoritario coercitivo y autoritario benevolente. Se puede evidenciar la importancia que tiene el gerente para las organizaciones como eje de las relaciones y representante de la organización.

Otro hallazgo interesante es 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.

**Palabras clave:** cooperativas multiactivas, estilos gerenciales, roles gerenciales

### Abstract

Cooperatives are business forms which, under the Rochdale principles, intend to socialize wealth and, thus broaden the base of people who may access the privileges granted by owning a company. The increased share of cooperation and solidarity based business forms in the national economy in recent years, has generated the need of a new view on the meaning of the administrative and managerial processes in this kinds of companies.

The way how cooperatives are currently managed should agree with solidarity based economic models, and should be different from non-cooperative companies which prioritize the achievement of financial goals, over social and economic development of the groups comprising them.

Cooperatives should be clear about the role managers play, as a differential element to keep their solidarity based essence, and at the same time meet the challenges of the business world.

This research takes social economy and solidarity based economy as its contextual references, and administrative theories in support of managerial styles and roles as its theoretical references.

It can be concluded that the roles associated to interpersonal relations and to informative processes are critical to cooperative managers, and should integrate into a convergence of liberal, consultative, authoritarian/compelling, and authoritarian/benevolent styles. The importance of the manager for these organizations as the axis of relations, and the organization's spokesperson becomes evident.

Another interesting finding is that a relation with roles related to decision making was not found in all styles, due to the features of cooperatives, according to which decisions are made by the bodies in charge of administrative processes.

**Keywords:** Multi-active cooperatives, Managerial styles, Managerial roles.

# INTRODUCCIÓN

El presente artículo, es un producto derivado de la investigación que la autora realizó dentro del posgrado Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales.

Se plantea como objetivo general para el presente trabajo, determinar la relación entre roles y estilos gerenciales de los dirigentes de las cooperativas multiactivas de Manizales.

Siendo el modelo solidario 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<sup>2</sup>.

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)<sup>3</sup>.

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. A continuación se desarrollará y contextualizará el objeto de estudio desde la economía social y solidaria.

<sup>2</sup> De acuerdo con los datos RUES. Cifras a 6 de agosto de 2014 existen 215.299 entidades, de las cuales 25.934 son de naturaleza cooperativa, 2.026 fondos de empleados, 3.033 asociaciones mutuales, 72.591 corporaciones, 20.318 fundaciones entre otras.

<sup>3</sup> Las 6.000 entidades de la economía solidaria que congrega la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), acumularon en 2014 activos por 28,2 billones de pesos y sus ingresos alcanzaron 30,4 billones de pesos, es decir una cifra que representa alrededor del 4 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) estimado para el 2014 (unos 760 billones de pesos).

## 1. 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 auto gestionarse (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

### 1.1. IMPULSO Y DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

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 Ictetex (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” (Razeto, 1993, p. 163).

El cooperativismo como parte del sistema económico solidario tomó cuerpo y estructura con la promulgación de la Ley 79 de 1988. “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 de 1988 que define el marco legal de las cooperativas, base del cooperativismo colombiano, se ha decretado la Ley 454 de 1998 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.

“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 están determinados por la Asamblea General, como órgano de máxima autoridad. 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.

El cooperativismo nace como reacción 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.

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 de mercancías” (Obregón, 2000, p. 83).

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, las cooperativas multiactivas tienen 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 desen-

vuelto 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 “la administración como un arte”.

## 2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS QUE SOPORTAN LOS ESTILOS Y ROLES GERENCIALES

### 2.1 ENFOQUES HUMANÍSTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los 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:

- Análisis del trabajo
- Adaptación del trabajo al trabajador.

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. 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.

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. Así, “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.

### **2.1.1. 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 como 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 con sus subalternos. En ella se hace referencia a tres estilos definidos por White y Lippitt, 1939 (ver tabla 1).

**Tabla 1.**

*Estilos de liderazgo definidos por White y Lippitt (1939)*

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (laissez-faire)</b>
El líder fija las directrices sin participación del grupo	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado 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 técnicas para la ejecución de las tareas -en la medida en que se hacen necesarios imprevisibles para el grupo	El propio grupo esboza las acciones técnicas para 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	La participación del líder en el debate es limitada, solo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan
El líder determina cuál 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.

## 2.1.2 teorías del comportamiento organizacional

Así, las teorías del comportamiento organizacional se analizarán desde la propuesta realizada por Likert y sus sistemas de administración. Para Likert existen 4 sistemas, a saber:

**Sistema 1: Autoritario coercitivo.** Directivos muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y la comunicación es descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

**Sistema 2: Autoritario benevolente.** Las 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.** 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.** 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.

**Tabla 2.**

*Estilos gerenciales de Likert (1961), características:*

<b>Sistema 1: Autoritario coercitivo</b>	<b>Sistema 2: Autoritario benevolente</b>	<b>Sistema 3: Consultivo</b>	<b>Sistema 4: Liberal.</b>
Se basa en el temor y las amenazas.	Cumplimiento a través de recompensa	Cumplimiento por recompensa ocasional y castigos. Involucramiento.	Recompensas económicas y sociales
La comunicación es descendente	Subordinación del empleado a superior.	Comunicación bidireccional pero cautelosa.	Sistema de participación para la toma de decisiones.
distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.	La información fluye es descendente.	Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa.	Comunicación bidireccional.
Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.	Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa.	Los subordinados deciden sobre aspectos relacionados con su trabajo.	La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.
	Se delegan pocas decisiones a los subordinados		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

### 2.1.3 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:

- Nivel institucional: denominado también nivel estratégico, conformado por los altos directivos.
- Nivel gerencial: es el nivel intermedio entre el institucional y el técnico.
- Nivel técnico: también conocido como nivel operativo.

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.

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 con 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 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).

Es claro que las organizaciones están conformadas por personas y que solo se desarrollan cuando estas 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. 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).

#### 2.1.4 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 que:

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 decisivos, pero dentro de estos se generan subdivisiones.

**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 entregando diferentes puntos de análisis para su labor.

- Figura ceremonial: como "cabeza" de la organización
- Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización.
- Enlace: como representante de la organización.

**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 privilegiada. Proceso vital para una adecuada toma 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.

**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.
- **Manejador de perturbaciones:** atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad:
- **Distribuidor de recursos:** asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad.
- **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.

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).

### 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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 este 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 este desempeña, a continuación se analizan cada uno de ellos a partir de los hallazgos de la investigación.

#### 3.1 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.

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.

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.

### 3.1.1. ROLES ASOCIADOS A RELACIONES INTERPERSONALES

En la Tabla 3 se pueden apreciar los roles asociados a la 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 3.**

*Roles interpersonales (Tabla elaborada por la autora)*

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

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 la información que 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 4 los roles decisorios.

**Tabla 4.**

*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 manejo de sus excedentes, entre otros.	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 principios de la organización	Atiende y negocia Situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización) como con entes externos a su organización

**Nota:** *Tabla elaborada por la autora.*

**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 5 de roles informativos, podemos observar los roles que el gerente debe asumir en el desarrollo de los procesos informativos.

**Tabla 5.***Roles informativos*

<b>Roles informativos</b>		
<b>Monitor</b>	<b>Diseminador</b>	<b>Vocero</b>
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	Comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos	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

**Nota:** *Tabla elaborada por la autora.*

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 este 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.

### 3.2. PRESENCIA DE LOS ESTILOS GERENCIALES

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.

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.

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.

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 con los reglamentos de la organización al igual que las recompensas aunque por las características del sistema cooperativo, se evitan sanciones.

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 autoritarios coercitivos y benevolentes, 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, 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.

### 3.3. 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 6.**

*Relación roles y estilos gerenciales*

ESTILOS GERENCIALES	ROLES					
	Relaciones interpersonales		Informativo		Toma de Decisiones	
	Valor $\chi^2$	P valor	Valor $\chi^2$	P valor	Valor $\chi^2$	P valor
<b>Autoritario Coercitivo</b>	1,29	0,14	0,72	0,03	0,05	0,10
<b>Autoritario Benevolente</b>	2,0	0,00	2,0	0,00	1,33	0,17
<b>Consultivo</b>	2,0	0,00	2,0	0,00	0,0	0,8
<b>Liberal</b>	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.

En síntesis, y siguiendo los análisis estadísticos, 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 6 .

**Tabla 7.***Síntesis de relaciones*

ROL	EXISTE RELACIÓN	NO EXISTE RELACIÓN
	ESTILO	ESTILO
Informativo	Autoritario Coercitivo Autoritario Benevolente Consultivo Liberal	
Relaciones interpersonales	Autoritario Benevolente Consultivo	Autoritario Coercitivo Liberal
Toma de Decisiones		Autoritario Coercitivo Autoritario Benevolente Consultivo Liberal

**Nota:** *Tabla elaborada por la autora.*

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 concernientes a las relaciones interpersonales e informativas. Ahora bien, concibiendo que la gerencia en las cooperativas adquiera características especiales en donde prima 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.

### 3.4 RECAPITULACIÓN: 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 observar 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.

El perfil gerencial de una organización solidaria debe entonces ir más allá 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.

**Tabla 8.**

*Roles*

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**

<b>Emprendedor</b>	<b>Manejador de perturbaciones.</b>	<b>Distribuidor de recursos.</b>	<b>Negociador.</b>
Gestor de propuestas y proyectos. Desarrolla proyectos. Gestor de nuevos productos y servicios.	Elabora planes de contingencia. Analiza las situaciones y toma acciones preventivas y correctivas. Atiende los requerimientos de empleados, asociados y entes externos. Análisis de problemáticas para la búsqueda de soluciones.	Distribuye los recursos de los cuales dispone la empresa en concordancia con lo plantea por la Asamblea y el Consejo. Aprueba gastos para los cuales se le ha dado potestad por parte del Consejo de Administración y a la asamblea. Elabora presupuestos y los presenta a consideración del Consejo de Administración. Establece tiempos de entrega de acuerdo con lo establecido por el Consejo. Selecciona personal de acuerdo con lo establecido por el Consejo de Administración	Dirime conflictos en la organización. Negocia con proveedores y clientes. Realiza las veces de intermediador entre las directivas, asociados y la planta de personal. Busca puntos de consenso en las problemáticas que se generan en la organización.

**Nota:** *Tabla elaborada por la autora*

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 autogestivas de quienes conforma la organización. Los principios son:

**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 abriendo paso a una gerencia participativa.

**La ayuda mutua.** Es entendida como la integración de los esfuerzos para el desarrollo de actividades que no sería posible realizarlas con el esfuerzo individual. 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).

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

**La solidaridad.** 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, y
- La formulación, ejecución de planes y proyectos que nazcan de las necesidades, expectativas de la comunidad que conforma la organización.

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.

Este estilo gerencial conlleva a que se dé:

- 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.

## 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: COOTRA-DIAN.

Amaya Monje, J. (1978). *La economía solidaria y el conocimiento*. *Economía Solidaria* Título II – 97. México.: 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 Centro Occidental 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: 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.

- Dávila, R. (2002). *Gestión y Desarrollo: La Experiencia de Las Cooperativas en Colombia*. Bogotá: Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas.
- Da Ros. G. S. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, 5, (1), 9-27.
- Dupont, C. (n.d.). *Informe CONFECOOP*. Recuperado de [http://www.dansocial.gov.co/dansocial1/infoNoticia.asp?Not\\_id=387&Sec\\_id=20](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/economiasocial>.
- Escobar Y., G. E. & Quintero Valdés, 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*. San Gil: 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, 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.
- 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 Gurrutxaga, 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*. México: PrenticeHall.
- 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 Centro occidental 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.