

**BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA EL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE COOPERATIVAS DE TRABAJO  
ASOCIADO**

**MONICA MORAN MORENO  
KATHERINE VALLEJO CARMEN**

**Universidad Icesi  
Facultad de ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali, Junio de 2011**

**BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA EL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE COOPERATIVAS DE TRABAJO  
ASOCIADO**

**MONICA MORAN MORENO  
KATHERINE VALLEJO CARMEN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica y gestión de recursos  
humanos.**

**Directora:  
ÁNGELA MARÍA GARTNER VILLA**

**Universidad Icesi  
Facultad de ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali, Junio de 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. REFERENTES TEÓRICOS	13
3.1 EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN	13
3.2 ESTRATÉGIA	17
3.3 BALANCED SCORECARD	19
3.4 LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATÉGIA	20
3.4.1 Los recursos humanos en las cooperativas de trabajo asociado	22
3.5 BALANCED SCORECARD DEL RECURSO HUMANO	24
3.6 REFERENTE TEÓRICO DE COOPERATIVISMO	26
3.6.1 Historia del Cooperativismo en el mundo	26
3.6.2 Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa	32
3.6.3 Datos estadísticos en Colombia	33
3.6.4 Leyes marco del cooperativismo en Colombia	35
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	41
5.1 DIAGNÓSTICO	41
5.2 CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD	43
5.3 MAPA ESTRATÉGICO	46
5.3.1 Plan Estratégico Cooperativas de Trabajo Asociado	46
5.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	51
6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	52
7. CONCLUSIONES	53
8. RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolución de la estrategia	Pág. 17
<b>Figura 2.</b> Adaptación de Balanced Scorecard para Recurso Humano	25

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Formación académica base de asociados cooperativas	Pág. 11
<b>Tabla 2.</b> Evolución de las formas de asociación y conceptos de administración	14
<b>Tabla 3.</b> Visión de gerencia estratégica de recursos humanos	21
<b>Tabla 4.</b> Estructura organizacional del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia	36
<b>Tabla 5.</b> Perfiles de los sujetos de investigación	39
<b>Tabla 6.</b> Resultados	42
<b>Tabla 7.</b> Mapa estratégico	48
<b>Tabla 8.</b> Balanced Scorecard	50

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Crecimiento por número de entidades	Pág. 34
<b>Gráfico 1.</b> Crecimiento por número de asociados	34

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de grado se realiza un diagnóstico de cuatro cooperativas de trabajo asociado que proveen recurso humano a una multinacional del sector industrial, subsector alimentos, analizando la gestión del recurso humano como pilar clave para el direccionamiento estratégico en este tipo de organizaciones. Con los resultados obtenidos se adapta el Balanced Scorecard como herramienta de gestión para mejorar su competitividad.

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas de trabajo asociado, direccionamiento estratégico, Balanced Scorecard.

## **SUMMARY**

This thesis makes a diagnosis of four associated cooperatives that provide human resources to a multinational company in the industrial sector, food sub-sector, analyzing the human source as a key in the strategic management in such kind of organizations. With the results obtained the Balanced Scorecard is adapted as a management tool to improve their competitiveness.

**KEY WORDS:** Cooperatives of associated labor, Strategic management, Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de trabajo asociado como generadoras de empleo en el país, requieren involucrar en sus actividades, procesos encaminados a fortalecer su competitividad a partir de la gestión del recurso humano, convirtiéndolo en su ventaja competitiva. Como contribución al direccionamiento estratégico de estas empresas sociales, el presente trabajo pretende adaptar el Balanced Scorecard, que consiste en un cuadro de mando integral encaminado al monitoreo y seguimiento de la gestión estratégica, a través de una serie de indicadores que se ajustaran a este tipo de organizaciones. Para su construcción, se realiza un diagnóstico y propuesta a una muestra de cuatro cooperativas de trabajo asociado del sector industrial de Cali, en adelante Cooperativa A, B, C y D.

El presente trabajo se estructura a partir de la revisión de las teorías administrativas donde se gestan los conceptos de competitividad y estrategia que se aplican a las organizaciones de hoy, dando relevancia al aporte del recurso humano en el éxito empresarial. A su vez a la luz de la teoría de recursos y capacidades, se realiza el diagnóstico de las cooperativas en mención, proporcionando los puntos clave para la aplicación del Balanced Scorecard.

Debido a la forma en que estas organizaciones cooperativas fueron concebidas, presentan carencia de estructura administrativa, debido al bajo nivel de conocimientos en esta área por parte de sus asociados que a la vez son dueños y gestores, sin embargo, hoy en día hacen parte del motor económico de la sociedad, por lo cual se requiere el planteamiento de herramientas que les permita desarrollar eficiencia en su gestión.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El modelo cooperativo en Colombia desde el punto de vista legal es reciente, ha tenido gran impacto en la generación de empleo, no se puede desconocer que presenta muchos retos y oportunidades de mejora dada la manera como se conforman y se da su desarrollo pues se encuentran falencias, que le dificultan ser tan competitivas como las empresas de corte capitalista, donde se cuenta con la estructura necesaria para crecer y mantenerse en el mercado. Desde esta perspectiva consideramos que es importante ayudar a articular las cooperativas de trabajo asociado con una herramienta que le aporte a la competitividad de este tipo de economía.

En Colombia hoy se aprecia un modelo cooperativo de trabajo asociado que en términos generales, surgió como una alternativa para la generación de empleo, es una forma de contratación que ha sido utilizada de manera indebida desvirtuando el modelo cooperativo de su enfoque inicial como motor de la economía del país.

El cambio de rol de los empleados que perteneciendo a una nómina, se enfrentan a la participación de un modelo cooperativo sin los conocimientos previos, ha derivado en problemas al interior de las organizaciones en cuanto a sentido de pertenencia y participación, debido al desconocimiento de la naturaleza del modelo confrontado con su necesidad de ingresos que no les deja otra opción, más que aceptar la oferta proveniente de las entidades que conforman estas asociaciones, exponiéndose a la vulneración de sus derechos.

Las cooperativas de trabajo asociado A, B, C y D, objeto de esta investigación, se constituyen inicialmente como pre-cooperativas en Bogotá D.C., en el año de 2004, pero solo hasta el año 2005 inician operaciones en Cali, asociando trabajadores que prestan los servicios a una multinacional del sector industrial, subsector alimentos, actualmente la base social de las organizaciones está conformada por 228 personas tal como se presenta en la Tabla No 1.

**Tabla 1.** Formación académica base de asociados cooperativas.

COOPERATIVA	BACHILLERES	TECNICOS/ TECNÓLOGOS	PROFESIONALES	TOTALES
A	33	9	0	42
B	69	18	0	87
C	15	32	9	56
D	35	8	0	43
	<b>152</b>	<b>67</b>	<b>9</b>	<b>228</b>

**FUENTE:** Construcción propia a partir de base de datos de las organizaciones acerca de perfil de sus asociados.

Según datos proporcionados por las cooperativas en estudio, actualizado a febrero de 2011, el nivel de formación académica con que cuentan estos asociados, está entre bachilleres con un porcentaje del 67%, técnicos y tecnólogos con un porcentaje del 29% y un porcentaje minoritario de profesionales del 4%.

Por otra parte, la experiencia laboral de la base de asociados, en su mayoría se ha desarrollado en planta y carecen de experiencia en administración de empresas de la

economía solidaria, lo cual generó una debilidad para la conformación de las cooperativas de manera autónoma requiriendo del apoyo de una entidad promotora sin dejar de dar cumplimiento a las exigencias legales que implicó la conformación de los comités mínimos para la creación de la estructura administrativa en calidad de pre-cooperativas. Debido a la falta de preparación y competencias laborales del recurso humano que conformaba la base de las cooperativas, la entidad promotora da soporte a los aspectos estratégicos de la gestión de la organización, tales como, aspectos legales, gestión de recursos humanos y gestión administrativa en general.

Así mismo, la entidad promotora orienta hacia espacios de capacitación y formación para el fortalecimiento de las competencias laborales y conocimientos solidarios buscando se mejore la gestión de las cooperativas para su sostenibilidad e independencia, dando cumplimiento a la legislación cooperativa, que plantea un término para su transición a cooperativa de trabajo asociado, proceso que actualmente se encuentra en evolución.

El objetivo de este trabajo de grado está en proponer una herramienta de gestión, como el Balanced Scorecard, adecuado a la naturaleza de las cooperativas de trabajo asociado que contribuya a su proceso de transición hacia su total autonomía. Para garantizar la permanencia en el tiempo de estas Cooperativas, los asociados deben mejorar sus competencias laborales y fortalecerse internamente a través de su gestión, apoyándose en una herramienta que le permita establecer objetivos estratégicos, medir, controlar, realizar procesos de mejoramiento, crear metas retadoras, y tomar decisiones acertadas.

## **2. REFERENTES TEÓRICOS**

### **3.1 EVOLUCIÓN DE LAS TEORIAS DE ADMINISTRACIÓN**

Para abordar el tema de gestión en el ámbito de las Cooperativas de Trabajo Asociado iniciaremos un recorrido por las diferentes teorías de administración y su evolución, tras su paso por las diferentes épocas guiando el camino hacia las teorías de gestión estratégica que hoy se aplican en el campo de la administración de empresas, que en un entorno competitivo y dinámico como el que se vive actualmente, exige una visión global.

Serra (2004), describe el inicio de la administración, en el principio de la civilización humana, donde actividades tales como la asignación de recursos, la organización de grupos o comunidades, concepto de autoridad, pueden encontrarse en la antigua Grecia o en el Imperio Romano donde se encuentran vestigios de procesos administrativos, relacionados con los procesos de producción artesanal, agrícola, artístico, entre otros. Desde entonces, la administración surge como un acontecimiento importante en la historia social, que a partir de las diferentes condiciones sociales, políticas, económicas y culturales de los ciclos de la humanidad fueron la base para la conformación de diversas formas de organización.

Teniendo por referente la descripción del autor se resume a continuación en la Tabla 2 las fases de la evolución de los conceptos administrativos.

**Tabla 2.** Evolución de las formas de asociación y conceptos de administración.

FASE	EPOCA	UBICACION	ANTECEDENTES	CARACTERISTICAS
I. Revolución Industrial.	S. XIX a XX	Inglaterra y Europa Continental	-Primera Revolución Industrial: Primeras fábricas. -Inicio del Cooperativismo: Los Pioneros de Rochdale.	-Cambios socioeconómicos, tecnológicos, laborales, culturales -Transformación del trabajo manual por la Industria y manufactura -Mejoras en transporte (máquinas a vapor)
II. Producción Eficiente.	1860-1890	Inglaterra y Europa Continental	-Segunda Revolución Industrial	-Cambios en la organización del trabajo -Reducción de costos y tiempos -Innovación Técnica -Capitalismo financiero -Inicio Teorías de Administración: Taylor (Administración Científica) -Búsqueda de mejores condiciones laborales
	1914-1950		-Primera Guerra mundial -Experiencia de Hawthorne	-Intervención del estado -Inicio Escuela de las Relaciones Humanas: Mayo, -Escuela de Relaciones Humanas y del comportamiento: Maslow, Herzberg, Lewin.  -Escuela Estructuralista, Weber -Teoría de Sistemas, Bertalanffy -Reconocimiento mundial de la asociación como modelo de organización.
	1955		-Congreso de Manchester	
III. Marketing y Estrategia	1960-2000		-El concepto de producción eficiente pierde preponderancia -Saturación de mercados	-Inicio de los conceptos de Marketing y Estrategia, Ansoff  Chandler, Kotler, Levitt, Mintzberg. -Estrategia y cadenas de valor, Porter, Senge.

**FUENTE:** Construcción propia basada en Serra (2004)

De acuerdo con los planteamientos de Serra (2004), se define la Fase I como el promotor de la evolución de los procesos productivos aplicando las habilidades del artesano a una variedad de actividades que expanden su capacidad productiva dando origen a las primeras fábricas y en adelante, transformaciones en aspectos laborales y sociales. En consecuencia se da la consolidación del capitalismo industrial y financiero en la década de 1870, evolucionando hacia la Fase III en la que se promueven los cambios en la organización del trabajo se da paso al concepto de producción eficiente que otorga mayor poder a los dueños de fábricas que apoyan las ideas de Taylor relacionadas con la producción en masa.

A su vez, estas transformaciones desencadenan desarrollo en los campos de la psicología y la sociología, con teóricos como Mayo (1927), Maslow (1950) y Herzberg (1959), citados por Velásquez (2002), que hacen énfasis en la motivación del individuo como fuente de productividad.

En consecuencia, el estado comienza a legislar en temas sociales y laborales, surgiendo la necesidad de estudiar las ciencias de la Sociología y la Psicología, con Lewin (1944), como promotor, citado por Velásquez (2002), quien plantea que el hombre es un ser social y su comportamiento varía dependiendo del ambiente o entorno en el que relaciona. El autor también presenta los conceptos de la escuela estructuralista que promueve las organizaciones como sistemas abiertos determinadas por las variables externas que influyen en ella. Posteriormente, la teoría general de los sistemas elaborada por Bertalanffy (1950), proporciona principios y modelos generales de tal forma que estas ciencias se conecten y se llenen los vacíos entre ellas.

Finalmente en la Fase III, Velásquez (2002) introduce las teorías de los Neoclásicos que incorporan la organización como un sistema abierto y flexible que depende de los cambios del entorno y también de la tecnología; presentando a Drucker (1970) como su principal exponente, cuyo aporte radica en la validez que da a las teorías administrativas si son llevadas a la práctica, introduciendo los principios básicos de la administración como herramientas para gestionar las organizaciones de hoy.

Esta evolución en los conceptos tradicionales es planteada por Serra (2004), como la respuesta al cambio en las tendencias del mercado debido a la saturación por demanda de productos, desencadenando inestabilidad en la economía. Por lo tanto esta etapa se centra en el marketing como impulsor de la venta antes que en la producción, y la planeación estratégica como instrumento para la efectividad organizacional.

Saavedra (2005), retoma la importancia de la estructura organizacional, cita a Chandler (1962), quien concluye que la estructura depende de la estrategia y el éxito está ligado a una adecuada estructura que contiene todos los recursos y capacidades necesarios para lograr los objetivos definidos. Como principal autor y teórico de esta fase, menciona a Ansoff (1965), reconocido como el padre de la estrategia que enlaza los conceptos de mercadeo con las actividades de la organización, desarrollando el concepto de estrategias genéricas.

Villa (2005), expone los conceptos de mercado de Kotler y Levitt (1969), que direccionan al mercadeo como una función estratégica que hace parte de la gestión corporativa y las actividades que se ejecuten como base del éxito. En adelante, Serra (2000), cita a Mintzberg (1970), Porter (1980) y Senge (2000), quienes retoman conceptos de teóricos de estrategia como Ansoff (1965) y los llevan a la práctica como modelos dinámicos de gestión que adaptan las estrategias a los distintos escenarios, surgiendo así nuevas teorías gerenciales que se difunden a nivel mundial.

### 3.2 ESTRATEGIA.

El inicio del concepto de estrategia es planteado por Cleary (2003), citado por Saavedra (2005), quien relaciona el significado de “Strategos”, palabra griega que significa “Jefe de un ejército” en la jerarquía militar, con el equivalente a un líder en una organización, a quien le corresponde dirigir a un grupo de personas entrenadas hacia el logro de objetivos específicos haciendo uso de sus recursos y capacidades. A partir de los conceptos de la administración científica se han cimentado las bases para su aplicación en el campo de la administración estratégica y el desarrollo de procesos que permitan lograr el equilibrio entre los objetivos que se debe plantear la organización y los recursos con los cuenta para lograrlo.

El inicio de la estrategia en el campo administrativo se ubica a finales de los años 60, con el cambio tecnológico que desarrolla una producción eficiente, según lo argumenta Serra (2004).

**Figura 1** Evolución de la Estrategia



**FUENTE:** Basado en Evolución de la Administración y del concepto de planeamiento, Serra (2004)

En la Figura 1, se representa la evolución a partir de la revolución industrial, basada en Serra (2004), que gesta el actual concepto de competencia como antecedente directo de estrategia aplicada a las organizaciones de hoy. Su origen se encuentra en la necesidad de competir, propiciada por el ambiente dinámico en el que se desarrollan las empresas, movilizándolas hacia la aplicación de conceptos y herramientas estratégicas que contribuyan a mejorar su gestión y maximizar sus beneficios.

De esta manera, los elementos de la estrategia se han fortalecido con el desarrollo de diversas herramientas relacionadas con la definición, implementación, monitoreo, y planeación, que se aplican para gestionar la operación empresarial dada su connotación competitiva. Recientemente surge interés por aplicar estos estudios en los diferentes tipos de organización, incluidas las del sector cooperativo que ahora son tomadas en cuenta como parte de la dinámica económica y social de las regiones, según lo sustenta Bustamante (2009).

Sintetizando los conceptos de Porter (1980), Kaplan y Norton (2002), se puede concluir que la estrategia se concibe como una forma de percibir el mundo y debe ser compartida con los miembros de la organización. Debe focalizarse en el posicionamiento a través de ventajas competitivas sostenibles e inimitables, teniendo en cuenta que la diferenciación en este mundo de intensa competencia es temporal, por tanto se debe continuar la búsqueda de innovación estratégica que tenga como fin la creación de valor para clientes, accionistas y empleados.

### **3.3 EL BALANCED SCORECARD**

Para Kaplan y Norton (2002), la búsqueda de la trilogía de valor, exige a las organizaciones plantearse unas metas y métodos a seguir para lograr una posición sostenible en el mercado. El Balanced Scorecard (BSC) proporciona a los administradores una herramienta de gestión que traduce los aspectos filosóficos de la organización en un conjunto de indicadores de actuación, que alineados con los recursos y capacidades de la empresa, proporcionan estructura, sistemas de gestión y medición para conducir la estrategia y crear valor a largo plazo. Hace una equilibrada combinación de los indicadores financieros tradicionales con las medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard se derivan de la visión y estrategia de la empresa. Kaplan y Norton (2002, contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento. De esta manera el Balanced Scorecard proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad organizacional permitiendo que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima y avanzar hacia el éxito competitivo.

Teniendo como referente las Cooperativas de Trabajo Asociado para el caso de estudio, se cita a Bustamante (2009), quien plantea concebir la estrategia como expresión de la comunidad de personas, reconociendo que las empresas son colectivos humanos y que las personas son esenciales para el logro de los objetivos de la organización. La estrategia

responde a una acción colectiva, es el resultado de la confluencia de intereses, valores y creencias de las personas que habitan en ella, denominada cultura organizacional.

El autor menciona a Barnard (1938), quien considera que la tarea del estratega es incitar a las personas del colectivo organizacional a brindar lo mejor de su talento, es decir, a cooperar para el logro de los objetivos trazados. Selznick (1957), argumenta que para este propósito, el estratega utiliza incentivos como mecanismo de movilización y se fortalece en su liderazgo y capacidad de interpretar los aspectos culturales que comparte la comunidad, para darles sentido y direccionarlos hacia las metas de la organización, para tal fin el líder debe ser un experto en la promoción y protección de los valores colectivos.

Bajo esta argumentación, damos relevancia a la perspectiva de formación y crecimiento para el Balanced Scorecard como herramienta de gestión de las Cooperativas de trabajo asociado cuyo motor que orienta hacia el crecimiento organizativo es el recurso humano. Por esto se adapta esta perspectiva a la naturaleza de las cooperativas con el fin de validar las actividades y el impacto tendientes a su efectiva gestión y desarrollo como elemento crítico de éxito dentro de esta forma de organización.

### **3.4 LOS RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATÉGIA.**

Los recursos humanos han tenido un papel importante en muchas de las teorías y enfoques sobre la dirección de empresas. Wright y McMahan (1992) plantean seis modelos, de los cuales cuatro se identifican con una visión de gerencia estratégica de recurso humano como se indica en la Tabla No 3.

**Tabla 3.** Visión de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos.

TEORIA	CONCEPTO
Teoría de Recursos y Capacidades	Relaciona la estrategia, las prácticas de recursos humanos y el capital humano de la organización. Los recursos se convierten en fuente de Ventaja Competitiva Sostenida, proveen valor a la empresa. Son escasos, inimitables, insustituibles. Deben contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear su potencial.
Enfoque de los comportamientos	El comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa y en el logro de la estrategia organizacional. Las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión de los Recursos Humanos. Una estrategia será más posible de alcanzar si se logran determinados comportamientos que requieren diferentes prácticas de gestión humana.
Los Sistemas cibernéticos	Se centran en la búsqueda de un sistema de Recursos Humanos que permita generar determinadas estrategias para gestionarlo respondiendo a la estrategia general
Teoría de los costos de transacción y teoría de agencia	Ofrece una visión única de los sistemas de información, la incertidumbre en los resultados, los incentivos y riesgos. Es una perspectiva empírica válida, sobre todo cuando se combina con puntos de vista complementarios. Hay relación entre un principal y un agente, a partir de un contrato.

**FUENTE:** Construcción propia, basado en Barney y Wright (1998), Hennart (1993), Eisenhardt (1989)

Teniendo en cuenta los planteamientos de Salgado (2003), las anteriores teorías se integran en la gestión del recurso humano dentro de organizaciones que enfatizan en la eficiencia, como el criterio con el cual se debe medir el desempeño, para convertirse en fuente de ventaja competitiva. A su vez, Bustamante (2009) destaca la importancia de comprender las características corporativas para construir estas ventajas, que para el caso de las empresas cooperativas está dado en su recurso humano como el elemento que fortalece su gestión estratégica, por lo tanto nos apoyamos en la teoría de recursos y capacidades para la adaptación de la herramienta de gestión.

Por otra parte en la gestión organizacional se involucra las transacciones, que Pfeffer (1985) y Williamson (1991), citados por Salgado (2003), definen como una dimensión

específica de las funciones empresariales en la que participan un principal y un agente, operando en una relación de intercambio en una negociación determinada.

En relación al cooperativismo, Bustamante (2009), se refiere al concepto entre estructura de propiedad de las cooperativas y la obtención de ventajas competitivas, a partir de recursos mediante los cuales se debe minimizar los costos de transacción, por lo cual, la empresa como sistema de cooperación debe contar con líderes que orienten al colectivo organizacional a aportar lo mejor de sus capacidades e incentivar sus esfuerzos como elemento impulsor para el logro de los objetivos, de esta manera, el autor da especial importancia al individuo como pieza fundamental en las organizaciones cooperativas.

#### **3.4.1. Los recursos humanos en las cooperativas de trabajo asociado.**

Las prácticas de gestión del recurso humano en las empresas cooperativas han sido objeto de una menor atención a diferencia de las empresas de capital, argumento que se refuerza con lo planteado por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI (1995), al afirmar que muchas de las prácticas de recursos humanos se derivan de los principios cooperativos tales como: la participación económica, la autonomía, educación, formación e información, cooperación y beneficio, participación en la toma de decisiones, autogestión de los empleados etc.

Estos principios mencionados por la ACI, coinciden con planteamientos de gestión humana de autores como Pfeffer y Veiga (1999) citados por Cano y Céspedes (2003), que consideran como una de las mejores prácticas de la gestión del recurso humano, la

retribución contingente en relación con el beneficio económico obtenido de acuerdo con el desempeño global de la organización, así como también la participación en los procesos de toma de decisiones estratégicas independiente de la jerarquía.

Actualmente, autores como Alles (2009), argumentan que los recursos humanos son considerados estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una organización y otra agregando valor a la empresa a través de la participación en la definición del plan estratégico de la organización e integrando sus elementos para convertirlos en competencias cardinales. De esta manera el área de recursos humanos agrega valor y su gestión que puede ser medida con resultados financieros.

Es importante mantener actualizadas las competencias del personal de la empresa como una forma de mantener la empleabilidad del personal. Alles (2009), cita a McClelland (1999), quien considera que en la dirección estratégica de recursos humanos, la motivación es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias y presenta tres sistemas importantes de la motivación humana: orientación al logro, el poder y la afiliación. Estas competencias como características de personalidad o comportamientos, derivan en un desempeño exitoso en las cooperativas de trabajo asociado que requieren de personal capacitado que se integre en la gestión operativa con la empresa cliente, como también a la gestión administrativa de las cooperativas.

Complementando estas teorías, Spencer y Spencer (1993) puntualizan en las competencias cardinales (motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad) que se

definen en función de la estrategia de cada organización, y las competencias específicas (por área, por funciones, o una combinación de las dos).

La gestión por competencias, según lo explica Alles (2009), aplica a todo tipo de organización y proceso de recursos humanos, solo se requiere que la alta gerencia se encuentre comprometida con el modelo y participe su definición, contribuyendo a que el área de recursos humanos pase de ser netamente operativa y se convierta en estratégica.

Bustamante (2009) por su parte, cita autores como Spear (2000), quien afirma que son las características de las organizaciones cooperativas como su carácter participativo de autoayuda, su estatus de confianza dado por la generación de poder y la construcción de lazos comunitarios, identificados como fuente de ventaja competitiva que fácilmente transforma las competencias estratégicas en recursos y capacidades que las diferencia de las empresas de capital.

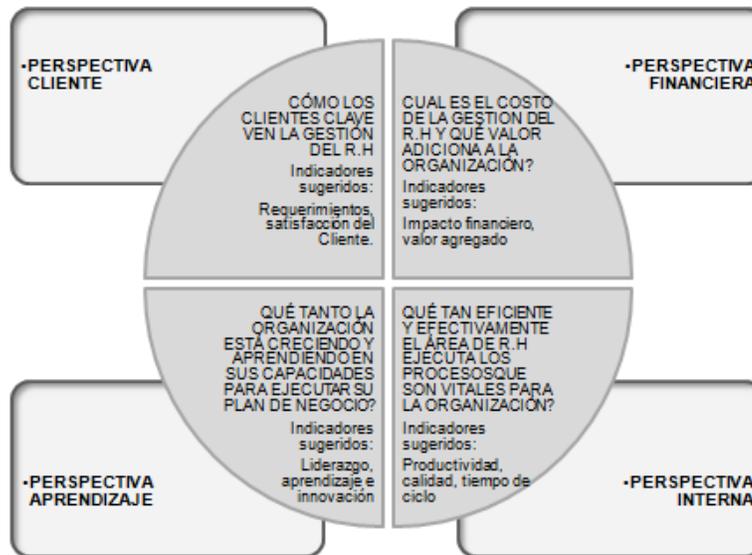
### **3.5 EL BALANCED SCORECARD DEL RECURSO HUMANO**

El Balanced Scorecard para el Recurso Humano permite medir las actividades que impulsan su desempeño y el impacto en la estrategia de la organización para poder valorar el éxito empresarial. De ahí la importancia de enfocarse en crear no solo productos o servicios diferenciados, sino también un recurso humano inimitable como resultado de la inversión hecha para una mejor gestión.

Como lo indica Martínez (2006), en su adaptación de la obra de Kaplan y Norton; es desde las cuatro perspectivas; Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje (Figura 2), desde donde

debe medirse el desempeño del área de Recursos Humanos a partir de los objetivos estratégicos y sus respectivas iniciativas que son definidas por cada compañía según este concebida su estrategia.

**Figura 2:** Adaptación de BSC para Recurso Humano.



FUENTE: Martínez (2006)

Basados en los conceptos de Huselid, Becker y Beatty (2005), se describen cuatro pilares claves para valorar el rendimiento estratégico del recurso humano: El éxito, el recurso humano que capta los resultados finales de la actividad de los trabajadores, su mentalidad que se basa en la cultura como influyente en decisiones y hábitos de compra del cliente, las competencias como inductor fundamental del éxito de la misma que representa su actuación potencial y por último, el comportamiento como inductor de la cultura empresarial.

Un Balanced Scorecard debe servir de guía a los jefes de la organización en la toma de decisiones, por tanto se deben manejar los indicadores estratégicos financieros, operativos y de recurso humano en forma personalizada para cada organización.

Hoy por hoy, el entorno competitivo en el que se movilizan las organizaciones, ha extendido la preocupación por aplicar los conceptos estratégicos no sólo en las organizaciones de capital. Bustamante (2009) hace mención del aporte económico y social de las organizaciones cooperativas, promoviendo el interés por estos asuntos para alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus asociados a través de la dimensión económica atribuida al posicionamiento de éstas organizaciones en el mercado.

La implementación de los nuevos enfoques teóricos que operan hacia una visión de gerencia estratégica de recursos humanos en estas organizaciones, deben ser valorados para medir el impacto sobre el éxito estratégico, soportando de esta manera el objeto del presente trabajo de grado que pretende adaptar El Balanced Scorecard como herramienta de Gestión en las Cooperativas de Trabajo Asociado.

## **3.6 REFERENTE TEORICO DE COOPERATIVISMO**

### **3.6.1 Historia del Cooperativismo en el mundo**

Según los planteamientos de Cardona (1974), en la historia de la humanidad, se fortalecen los procesos y rutinas de trabajo para la producción de bienes y servicios a través de prácticas de cooperación y colaboración entre las etapas de la civilización; tal es el caso de los Babilonios que se asociaron para la explotación de la tierra. Este proceso de acuerdo

con la literatura especializada se evidencia siglos después en las colonias y sociedades que se estructuraron en diversas zonas del continente Europeo para desempeñarse en distintos campos de producción. En Inglaterra, la conformación de movimientos sociales se inició en la ciudad de Rochdale Siglo XVII, dedicada a la industria textil, como consecuencia de la revolución industrial que desencadenó una serie de inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad, fundando la sociedad denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale" como origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña.

Paralelo a los procesos de cooperativismo de consumo en Francia, Alemania, Italia, países Escandinavos y otros territorios, aparecían nuevas formas de cooperación para fortalecer el campo bajo la aportación de Raiffeisen (1864), según lo expresa Julia (1.989). A partir de estos aportes se da inicio a las cooperativas de crédito orientadas hacia los campesinos que se fortalecen en estas formas de asociación con la aparición de las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos agrícola. Continuando con el autor, se menciona los aportes de Delitzsch (1850), quien al tiempo impulsaba los llamados bancos populares o cooperativas de ahorro y crédito dirigidas a los artesanos y pequeñas industrias de las ciudades.

Las ideas y prácticas cooperativas se extienden en toda Europa, según lo expresado por Rousell y Albóniga (1994), quienes sugieren su mayor representación en el norte de España, principalmente en país Vasco donde se desarrollan las cooperativas de consumo y

manufactura, ejemplificando este desarrollo el grupo Mondragón que actualmente se constituye en una de las experiencias más notables del cooperativismo. Así mismo en el centro y otras provincias el auge de las cooperativas del campo como impulsor del sector agrícola cobra fuerza para extenderse como modelo de organización hacia otros continentes como Asia, África y Oceanía con una importante contribución económica.

Describiendo el movimiento cooperativo en América, Cardona (1974), considera que se evidencia en sus sociedades, desde la época precolombina que existen prácticas y movimientos sociales como la minga y el convite que recogen aspectos, valores y principios que se asocian a los aspectos doctrinales cooperativos relacionados con los principios religiosos de las misiones Jesuitas que se constituyen como la base social. Así, a la llegada del cooperativismo a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX como contribución de Desjardins (1860-1937), se replica expeditamente la idea de las cooperativas, especialmente las de ahorro y crédito, organizaciones que se extendieron hacia Estados Unidos, debido a la acción de Filene y Bergengren (1860 - 1937), alcanzando un importante desarrollo.

Tiempo atrás, con la evolución en prácticas de manufactura, descubrimientos en el campo de la ciencia y algunas transformaciones sociales, Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837) aparecen como precursores teóricos y doctrinales de la asociatividad como eje económico de las organizaciones, como lo nombra Cardona (1974).

Continuando con los aportes del autor, en los procesos migratorios de Inglaterra a Estados Unidos, Owen lleva a la práctica sus ideas de organización social y económica a las colonias con la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional, Fourier (1772-1837) por su parte pretendía formar comunidades cooperativas como base de sus pensamientos de Reestructuración Social.

Como lo presenta la Confederación Colombiana de Cooperativas - CONFECOOP (2010) en su portal institucional, tanto en Canadá como en los Estados Unidos tomaron gran fuerza las cooperativas agrícolas entre ellas, las de mercadeo que se iniciaron en California por los esfuerzos principalmente de Sapiro (1870) así como las de electrificación rural y de ahorro y crédito. En Estados Unidos logran una gran expansión y se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA, (Credit Union National Association) que resuelve extender su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de Iberoamérica, además las corrientes migratorias, actividades culturales y circunstancias políticas, influyeron en el desarrollo del Cooperativismo en esta parte del continente Americano.

Así, en el año de 1873, se da inicio en la ciudad de México a una cooperativa de profesionales de la sastrería conforme con el modelo francés, en 1898 inmigrantes alemanes, suizos e italianos ingresan al sur de Brasil con las cooperativas agrícolas y de crédito, colonos franceses fundan en Argentina la primera cooperativa agrícola extendiéndose esta nueva forma de asociación hacia el sur del continente Americano.

Continuando con la información presentada por la Confederación Colombiana de Cooperativas - CONFECOOP (2010), acerca del surgimiento del movimiento cooperativo se encuentra que *“Las organizaciones religiosas, particularmente las de la Iglesia Católica, también han tenido influencia en la expansión cooperativa dentro de los países iberoamericanos”...* *“Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y también en las de promoción, educación y representación”*, lo cual permitió en el siglo pasado la consolidación de formas de producción y apoyo para las bases sociales.

Es importante citar que las cooperativas, desde su inicio establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional-ACI. Los gobiernos por su parte, se han interesado por el desarrollo cooperativo, en algunos casos mediante la iniciativa de estadistas de amplia visión y en otros, por la acción de los propios movimientos cooperativos.

La integración internacional se demoró un poco más, aunque algunas organizaciones cooperativas de países iberoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la ACI, la integración a nivel continental solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se consolidó en 1963, año en el cual quedo constituida la Organización de Cooperativas de América-OCA y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito-COLAC.

En Colombia las ideas básicas y los principios cooperativos tienen relación con los movimientos indígenas, prácticas que se evidencian en asociaciones de artesanos y agricultores que se agremian para impulsar su economía a través de la ayuda mutua, la cooperación y la solidaridad. En la época de la colonia hacia el siglo XVIII se encuentran algunas referencias de asociaciones de ahorro y crédito, de seguros y de previsión, que surgen con el propósito de cubrir las necesidades de los asociados, más adelante, en la época de la independencia, a mediados del siglo XIX aparecen algunos ejemplos de sociedades mutuaras por influencia de las ideas cristianas y la inspiración de la iglesia, destacándose la Sociedad de Caridad fundada en 1864 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo, establecida en Bogotá en el año de 1899, de acuerdo con la CONFECOOP (2010).

Así, a partir del esfuerzo de la iglesia católica en 1910 se comenzó la difusión del tema cooperativo traído del modelo Europeo, pero solo hasta 1930 se presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo, respaldando las cooperativas agrícolas en el país con la primera ley cooperativa. La integración del movimiento cooperativo en Colombia se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, luego, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, promueve la constitución y el desarrollo de instituciones financieras y de otro carácter como ejemplos está COOPDESARROLLO, FINANCIACOOP, Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros, según información divulgada por la CONFECOOP (2010).

Con apoyo estatal se han promovido diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras federaciones de cooperativas de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversa actividad económica. Como máximo organismo está la Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP (2010).

### **3.6.2 Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa**

Dávila, Medina, Bucheli, Ariza, Gravel, Lobo y Castillo (2002) conceptualizan la cooperativa como una organización, que representa la sumatoria entre la asociación de personas y la empresa productiva con un doble objetivo (económico y social), donde lo económico se considera como medio para conseguir el objetivo social. Es considerada una escuela donde se desarrollan habilidades sociales, gerenciales y organizacionales, teniendo en cuenta que la cooperativa es una empresa que además de producir bienes y servicios, produce interacciones sociales, genera una cultura, desarrolla una memoria y crea una identidad.

La argumentación de Cano y Céspedes (2003), respecto a la orientación estratégica de las cooperativas se enfoca en la forma en que esta se mide a través del conjunto de elementos que intervienen como son; entorno y competencia, tecnología, planificación y estructura organizativa que hacen referencia al posicionamiento de las organizaciones. Igualmente plantean diferentes alternativas correspondientes a las distintas prácticas de recursos

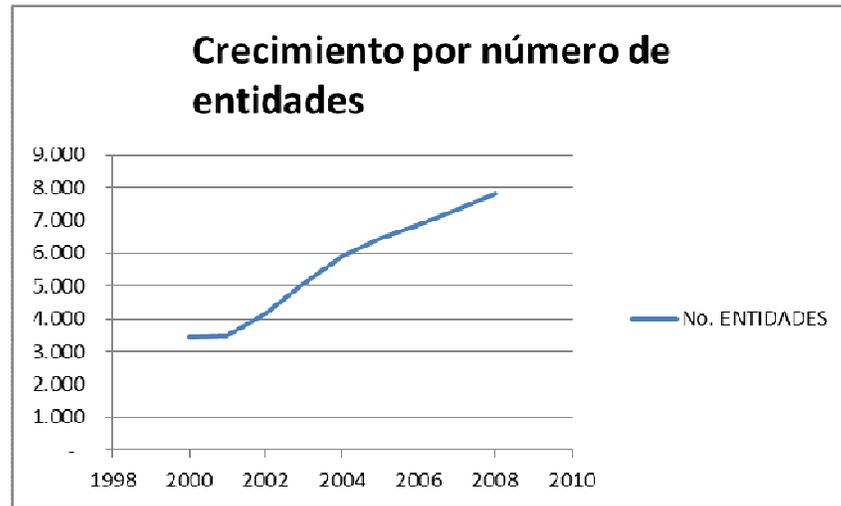
humanos adaptadas a la naturaleza y actividad de las cooperativas, entre las que se cuentan la contratación, cese, evaluación del rendimiento, formación, relaciones laborales y retribución.

Dávila *et al* (2002), mencionan el modelo cooperativo como una forma de conocer y asumir las nuevas necesidades de los asociados, logrando adecuar la empresa social a estos requerimientos, formas y modos de organización y administración que se desarrollan para atender las necesidades de la base social planteando un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar el poder y organizar el capital humano, donde se coloca a la persona en el centro de la organización y se pregona y propicia la gestión democrática y participativa. La puesta en acción de estos elementos al interior de la organización es lo que se conoce como innovación y genera ventajas competitivas para la cooperativa.

### **3.6.3 Datos estadísticos en Colombia**

En Colombia el modelo cooperativo toma cada vez más fuerza, es así como la tendencia del número de entidades que trabajaban bajo este modelo va en aumento con un crecimiento del 134% en menos de 10 años, como se representa en el gráfico No 1.

**Gráfico 1.** Crecimiento por número de entidades.



Fuente: CONFECOOP (2009)

Según se muestra en el gráfico No 2 a continuación, en Colombia no solo se está produciendo el crecimiento en número de entidades sino que también se han incrementado el número de asociados, que entre los años 2000 y 2009 ha sido de un 97,68%..

**Gráfico 2.** Crecimiento por número de asociados.



Fuente: CONFECOOP (2009)

Según datos estadísticos de CONFECOOP las cooperativas contribuyen con un 3.39 % del producto interno bruto del país, se reportan 8.124 empresas cooperativas que asocian a 4.821.763 personas, la mayoría de empresas cooperativas son de trabajo asociado 50,60% del total, aporte y crédito 16,04%, de transporte 10,87% y agropecuarias 9,40 %. El 51,42 % de las cooperativas que existen en el país, están ubicadas en los departamentos de: Bogotá con 22,53%, Valle 11,45%, Antioquia 9,01% y Santander 8,43%, según información sectorial del gremio cooperativo (2010).

Como ejemplo de cooperativa exitosa, la revista IAlimentos (2009) destaca a Colanta, La Cooperativa Lechera de Antioquia que aumentó sus ventas en el 2008 en más de \$100.000 millones y tiene 10.000 personas inscritas en su Escuela de Quesos. Catalogada como la cooperativa de alimentos más exitosa del país, Colanta ha sabido diversificar su portafolio y proporciona cerca de 4.800 empleos directos, trabajadores que junto a 14.000 productores son dueños de la cooperativa, además de generar 180.000 empleos indirectos, demostrando el éxito económico del modelo cooperativo con una participación del 12% en un sector económico que 2008, tuvo una participación total del 16% según datos de la Superintendencia Financiera.

#### **3.6.4 Leyes marco del cooperativismo en Colombia**

La Confederación Colombiana de Cooperativas (2010) hace una descripción en su portal institucional del marco legal del cooperativismo en Colombia, que plantea su inicio con la expedición de la ley 79 de 1899, que estableció los primeros lineamientos necesarios para la constitución, órganos de control y vigilancia y objetivos de las cooperativas. Diez años

después, el sector de la economía solidaria, se define en la ley 454 de 1998, que incorporan otras formas asociativas: sociedades mutitarias, empresas comunitarias y en general agrupaciones que realizaban actividades sin ánimo de lucro, encaminadas a satisfacer las necesidades de los asociados.

El gobierno colombiano, a fin de proteger los derechos del trabajador asociado, ha expedido normas encaminadas a especializar las cooperativas de trabajo asociado, según su actividad. A través, del Decreto 4588 de 2006 se reglamenta estas formas asociativas y se regula el cumplimiento de requisitos legales y económico (aportes parafiscales). A continuación se presenta un resumen de las leyes del movimiento cooperativo en el país y sus ejes de diseño organizacional relevantes para el estudio, Tabla No. 4.

**Tabla 4.** Estructura organizacional del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia

	<b>Movimiento cooperativo</b>	<b>Sector cooperativo</b>	<b>Sistema de economía solidaria</b>	<b>Sector social y solidario</b>
<b>Ley marco</b>	Ley 79 de 1988	Ley 79 de 1988	Ley 454 de 1998	Propuestas de un derecho solidario
<b>Formas organizacionales</b>	Cooperativas de producción, consumo, mixtas y de integración	Movimiento cooperativo + instituciones auxiliares del cooperativismo y precooperativas	Sector cooperativo + sociedades mutitarias (fondos de empleados y asociaciones mutualistas) + empresas comunitarias + empresas asociativas de trabajo + empresas solidarias de salud + administraciones públicas cooperativas	Sistema de economía solidaria + organizaciones de interés general
<b>Fronteras organizacionales</b>	Mutuales, fondos de empleados, instituciones auxiliares del cooperativismo, precooperativas	Sociedades mutitarias (fondos de empleados y asociaciones mutualistas) y empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas	Organizaciones de interés general: juntas de acción comunal, fundaciones, corporaciones, redes de voluntariado, cajas de compensación familiar	Organizaciones sindicales, sacramentales y políticas de carácter partidista

**FUENTE:** Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia Juan Fernando Álvarez Rodríguez, Rymel Serrano Uribe.

#### 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación, se utilizó la metodología cualitativa que se basa en la recolección de datos a través de fuentes o documentos. Para su desarrollo, se tomó como referencia la metodología planteada por Yin (1984) que consta de cinco partes:

1. Elección del caso de estudio
2. Preparación de la recolección de datos.
3. Recolección de datos
4. Análisis de resultados
5. Elaboración del reporte del caso

Yin (1.994) citado por Martínez (2006), plantea la metodología de investigación de casos como una una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, por ser considerada apropiada para las investigaciones exploratorias, por lo tanto se constituye en una herramienta valiosa y cada vez mas usada en el mundo empresarial.

De acuerdo con Sampieri (2001), existen varios instrumentos de recolección de los datos argumentando que el investigador tiene una dimensión como instrumento de recolección de datos en la investigación cualitativa, ya que asume el rol de observador en el proceso. Así mismo, entre los instrumentos y técnicas de la recolección de datos en esta metodología sugiere tres tipos: entrevista estructurada, semiestructurada y no estructuradas o abiertas.

Para este proyecto de grado, la recolección de datos se hizo a través de entrevistas semiestructuradas, que Sampieri (2001) define como una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene mayor información sobre los temas deseados, posibilitando que la orientación de la entrevista conduzca a la obtención de información acorde al objeto de investigación.

Teniendo en cuenta la diversidad de los perfiles de las fuentes de información de las cooperativas de trabajo asociado, como se muestra en la Tabla No 5, se estructuró el instrumento con preguntas relacionadas a las perspectivas de la herramienta de gestión, dirigidas a los diferentes participantes debido a que se desempeñan en el mismo entorno y se pretende reconocer variables similares en su modelo de gestión para identificar oportunidades de mejora a partir de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

**Tabla 5.** Perfiles de los sujetos de investigación.

No ENTREVISTADOS	PERFIL DEL ENTREVISTADO		CANTIDAD	
4	<b>DIRECTIVOS</b>			
	CARGO:	Director Operativo		
	FORMACIÓN:	Técnicos	2	
		Bachilleres	2	
EXPERIENCIA EN EL CARGO:	1 a 4 años			
10	<b>GERENTES Y CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>			
	CARGO:	Gerentes/miembros del consejo de Administración		
	FORMACIÓN:	Gerentes	Técnicos	2
			Bachilleres	1
			Adelanta estudios prof.	1
	Miembros consejo adm.		Profesional	1
			Técnicos	1
			Bachilleres	3
			Profesional	1
	EXPERIENCIA EN EL CARGO:			
8	<b>ASOCIADOS</b>			
	CARGO:	Operarios		
	FORMACIÓN:	Técnicos	2	
		Bachilleres	6	
EXPERIENCIA EN EL CARGO:	1 a 4 años			

**FUENTE:** Construcción propia a partir de base de datos de perfil de los asociados.

Retomando a Yin (1984), el proceso de recolección se realizó a través de las entrevistas que se realizan en tres sesiones. La primera sesión consistió en una entrevista individual a los directivos de cada una de las cooperativas de trabajo asociado, recabando información acerca de la gestión estratégica y los procesos de gestión del recurso humano como el capital más valioso en este tipo de organización.

La segunda sesión, fue a una entrevista grupal en la que se involucró a los gerentes y consejo de administración de las cooperativas de trabajo asociado, enfocada hacia la

recolección de información sobre los procesos llevados a cabo en la gestión operativa, resultando un ejercicio enriquecedor para el equipo por la retroalimentación que surge y la colaboración que se manifiesta, para el mejoramiento de procesos.

La última sesión se desarrollo con un grupo de ocho asociados, escogiendo dos por cada cooperativa con el fin de encaminar la entrevista hacia el conocimiento de politicas internas, cooperativismo y los procesos internos, principalmente su percepción a cerca de los procesos de gestión del recurso humano y el aporte hacia el sentido de pertenencia para con su cooperativa.

En su rol de observador, las personas que realizaron la investigación se enfocaron en la conducta de los asociados para identificar las competencias requeridas en los diferentes cargos, además se tuvo acceso a datos secundarios como documentación que proporciona información de la planeación estratégica de cada cooperativa.

A partir de la información recolectada se inició el análisis de los hallazgos como resultado de las entrevistas. Con el cruce de información teórica como punto de partida y el análisis de la información cualitativa, se llega a un diagnóstico de la situación de las cooperativas, a su vez que se identificaron y seleccionaron las variables que sugieren algunas preposiciones para la construcción de los objetivos estratégicos e indicadores asociados a cada perspectiva del Balanced Scorecard como producto de la investigación, dando alcance al objeto de esta investigación.

Por último, los resultados del proceso de investigación serán presentados al consejo de administración de las organizaciones objeto de estudio con el fin de que los aportes a la herramienta de gestión, sirvan de apoyo para sus procesos administrativos. Su implementación está supeditada a la decisión de la asamblea.

## **5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN**

Para el caso de análisis se trabajará con base en las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, que hemos ajustado de acuerdo a los esfuerzos requeridos por las cooperativas de trabajo asociado para llevar a cabo su estrategia: perspectiva financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

### **5.1 DIAGNÓSTICO**

Para el diagnóstico de la gestión administrativa de las cooperativas de trabajo asociado, A, B, C, y D, objeto de este estudio, se recopiló información por medio de una entrevista grupal, respecto al punto de vista y experiencia de algunos asociados antiguos, directivos administrativos y órganos de gobierno de las cooperativas. Se identificaron puntos clave para construir objetivos estratégicos e indicadores que se resumen a continuación en la Tabla No 6.

**Tabla 6. Resultados**

PERSPEC- TIVA	RESULTADOS	RESPUESTAS COINCIDENTES /22
FINANCIERA	- Las cooperativas cuentan con recursos propios, controlan su facturación, gastos administrativos, incapacidades y ausentismos. Se evidencia ausencia de análisis de indicadores financieros.	22
	- Visión a corto plazo que no les permite crecer.	22
	- Se detecta una falencia en cuanto a oportunidades de crecimiento ya que no tienen claro en qué área, ni con qué recursos hacerlo.	16
CLIENTES	- Las cooperativas son proveedoras de servicios. Su único cliente es la multinacional donde iniciaron.	22
	- Existe el interés de incrementar su portafolio de clientes.	16
	- Se consideran que deben mejorar en la supervisión de la mayoría de sus procesos para asegurar la satisfacción del cliente.	14
	- Sienten que están satisfaciendo al cliente porque hay cumplimiento de los procedimientos, eficiencia, calidad y cumplimiento en el TPM (Mantenimiento Productivo Total).	16
	- Han alcanzado resultados importantes en reducción de desperdicios.	4
PROCESOS INTERNOS	- Se sienten desmotivados cuando la empresa cliente, califica los procesos productivos. Piensan que solo se les tienen en cuenta los errores, además les exigen mejor desempeño a menores costos.	10
	- Las cooperativas son autónomas en la toma de decisiones y planeación, estas están a cargo del consejo de administración.	22
	- El monitoreo del proceso productivo se realiza semanalmente, los temas asociados a costos y gastos se revisan mensualmente.	14
	- Se planea la producción de forma autónoma, el responsable de esta actividad es el Director Operativo. Existe satisfacción con la administración de los recursos Humanos (Los operarios son competentes para la operación de los diferentes equipos de la planta) y el desempeño en cuanto a tiempos de entrega.	20
	- Se aplica la filosofía TPM (Mantenimiento Productivo Total) en el proceso productivo.	18
	- Se identifica la necesidad de mejorar en procesos que impacten la calidad, costos y la comunicación interna con los asociados.	16
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	- Se evidencia falta de conocimiento de los integrantes de los diferentes comités de las cooperativas ( Educación, Bienestar, COPASO y Solidaridad), en cuanto a su alcance, metodología de trabajo y presentación de resultados.	12
	- El proceso de selección de los operarios se realiza basado unicamente en requisitos técnicos.	8
	- Se identifica una oportunidad de mejora en cuanto a capacitación y desarrollo. Es necesario orientar programas para el desarrollo de competencias administrativas.	18
	- El funcionamiento de la cooperativa gira en torno a la realización de procesos operativos, relegando a un segundo plano la participación en actividades cooperativas.	17
	- Se percibe que las actividades de capacitación de tipo técnico (Direccionadas por el cliente), son reiterativas en cuanto a su contenido. En relación con las temáticas propias del cooperativismo se encuentran falencias en cuanto a metodología, adicionalmente no hay variedad de contenido. No existe claridad en cuanto al impacto de las capacitaciones debido a que no hay sistematicidad en el seguimiento de la aplicación de las mismas, se cuenta con evaluaciones técnicas pero no se hace retroalimentación.	16
	- Se tienen identificadas las siguientes competencias corporativas para los asociados: responsabilidad, liderazgo, sentido de pertenencia, compromiso, adaptabilidad y creatividad. Para alcanzar los objetivos de la cooperativa, además de las competencias nombradas anteriormente es importante que los asociados desarrollen espíritu de solidaridad y conozcan a profundidad los estatutos y regímenes.	14
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	- Se considera necesario fortalecer el trabajo en equipo, especialmente en los asociados que se desempeñan en los procesos productivos.	18
	- No existen sistemas de reconocimientos al desempeño de los asociados.	

**Fuente:** Construcción propia

En la tabla de resultados se recopila la información proveniente de las entrevistas realizadas, teniendo en cuenta las apreciaciones reiterativas como se puede observar en la columna de respuestas coincidentes de la tabla anterior, con el fin proyectarlas como objetivos estratégicos para el Balanced Scorecard.

## **5.2 CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

Para establecer cada perspectiva, se relacionó el plan estratégico de las cooperativas con objetivos e indicadores que se adecuan a los elementos estratégicos con que cuentan estas organizaciones, las cuales fueron detectadas en el diagnóstico. Con esta propuesta se pretende que la estrategia sea traducida en unidades medibles que les permitan monitorear sus avances en un periodo de tiempo y el éxito en el largo plazo.

**Perspectiva Financiera:** Al relacionar la perspectiva financiera con la declaración de visión de la cooperativa, se puede definir en términos de objetivos estratégicos incrementar la rentabilidad, proporcionar un crecimiento sostenible de ingresos y disminuir costos. Teniendo en cuenta la dificultad de las cooperativas de trabajo asociado que fueron analizadas, coincide con los argumentos expresados por Rodríguez (2002), donde se expone que las cooperativas cuyo propósito es ofrecer servicios de mano de obra, no muestran fortalezas en el área financiera debido a que no son dueñas de los medios de producción, pues su posesión es a través de contratos de comodato, adicionalmente su estructura patrimonial se ve afectada por la débil aportación de los asociados.

Se pueden mencionar otras particularidades como la limitación en la cuantía del aporte individual, y en razón de su carácter social, se establece la obligatoria existencia de una serie de fondos que nacen de los excedentes de la actividad asignados a fines sociales o educativos que ingresan a fondos comunes para beneficio de los asociados. En este caso de estudio se encontró que el planteamiento de los autores Rodríguez (2002) y Bustamante (2009), es consecuente con las barreras que se detectaron frente al crecimiento, se analizó a la luz de la teoría de costos de transacción que en este tipo de organizaciones debido a que los socios son trabajadores y beneficiarios al tiempo, las decisiones a cerca de la asignación de recursos son constitutivos de los principios que rigen estas organizaciones.

**Perspectiva Cliente:** Correspondiendo la perspectiva cliente con la misión, encontramos dentro de su propuesta de valor, la oferta para elaboración y empaque de productos alimenticios con los más altos estándares de calidad y seguridad para los asociados, el cliente, el consumidor final y el medio ambiente. De tal forma que se debe puntualizar en la capacitación del trabajador asociado para fortalecer los procesos productivos de la organización y la optimización de recursos satisfaciendo las necesidades del cliente.

Traduciendo la propuesta de valor en objetivos estratégicos, se propone como objetivo:

Profundizar en relaciones a largo plazo con los clientes, teniendo en cuenta que estas cooperativas al igual que las empresas de capital se desarrollan en un entorno competitivo por cual se toman los aportes de Porter (1980), quien plantea que en un entorno competitivo se exige una posición estratégica y una determinación de ventajas sostenibles a través de un conjunto de selecciones basadas en las necesidades del cliente.

**Perspectiva Procesos Internos:** Se encuentran elemento clave en esta perspectiva en relación con la misión que se definen como objetivos estratégicos: mejorar la productividad, maximizar los recursos para lograr la eficiencia en la producción e identificar oportunidades para mejora de procesos, se observa que se encuentra total alineación entre los objetivos y la estrategia. Las teorías de administración que soportan estos objetivos se evidencian en teorías como las de producción Taylor (1913), planeación dentro de la organización Fayol (1913), sin embargo, estas brindaron pilares hacia los conceptos de estrategia que son retomados por Mintzberg (1987), en sus nuevas teorías gerenciales en las que plantea que la estrategia debe ser concebida como un plan, que consiste en una serie de cursos de acción y para su gestión debe soportarse un una adecuada estructura organizacional Chandler (1962) donde los procesos son la forma de articular las tareas que soportan la gestión de la empresa.

**Perspectiva Desarrollo y Crecimiento:** Para la perspectiva desarrollo y crecimiento mencionados en la estrategia como factor diferenciador, se establece para el recurso humano los siguientes objetivos estratégicos: identificar habilidades y competencias, gestionar la formación, el desarrollo y crecimiento, asignar recursos para ampliar el aprendizaje y las competencias, compartir e incentivar las mejores prácticas a través de la capacitación, incentivar la motivación al logro para que los asociados desarrollen el sentido de pertenecía.

Retomando los referentes teóricos se encontró que desde el año 1914 se habla de temas de motivación en el individuo, tras la búsqueda de mejorar las condiciones laborales aparece la

escuela de relaciones humanas de Mayo (1914), que investiga las circunstancias que inciden en la motivación del individuo y a partir de ahí aparecen otras teorías como la de Maslow (1950) con la escala de necesidades, reforzada por Herzberg (1959), quien concluye que la motivación se deriva de los logros, el desarrollo personal, la satisfacción en el trabajo y el reconocimiento. Los argumentos de estas teorías no han sido suficientes y se ha presentado evolución hasta llegar a puntualizar en los recursos humanos como elemento estratégico de la organización.

La motivación humana, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias McClelland citado por Alles (2009) la define en función de la estrategia de la organización y su gestión puede ser aplicada en cualquier proceso de la organización Alles 2009. Para el caso de las cooperativas cuyo principal recurso es el ser humano, este debe ser elemento diferenciador, conductor y gestor del éxito de las otras perspectivas.

### **5.3. MAPA ESTRATÉGICO**

#### **5.3.1 Plan Estratégico Cooperativas de Trabajo Asociado.**

Para estructurar el Balanced Scorecard, se toma como base el planteamiento filosófico que ha definido cada una de las cooperativas de trabajo asociado en estudio, como su plan de acción, hasta construir el planteamiento global que se presenta a continuación para realizar un despliegue del mismo con el fin de involucrarlo con los hallazgos obtenidos en el diagnóstico.

**Misión:**

Somos una Cooperativa de trabajadores asociados orientados bajos los principios cooperativos, que ofrece servicios intelectuales para la transformación, elaboración y empaque de productos alimenticios con los más altos estándares de calidad y seguridad para sus asociados, el cliente, el consumidor final y el medio ambiente, generando mejoramiento continuo para la optimización de los recursos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

**Visión:**

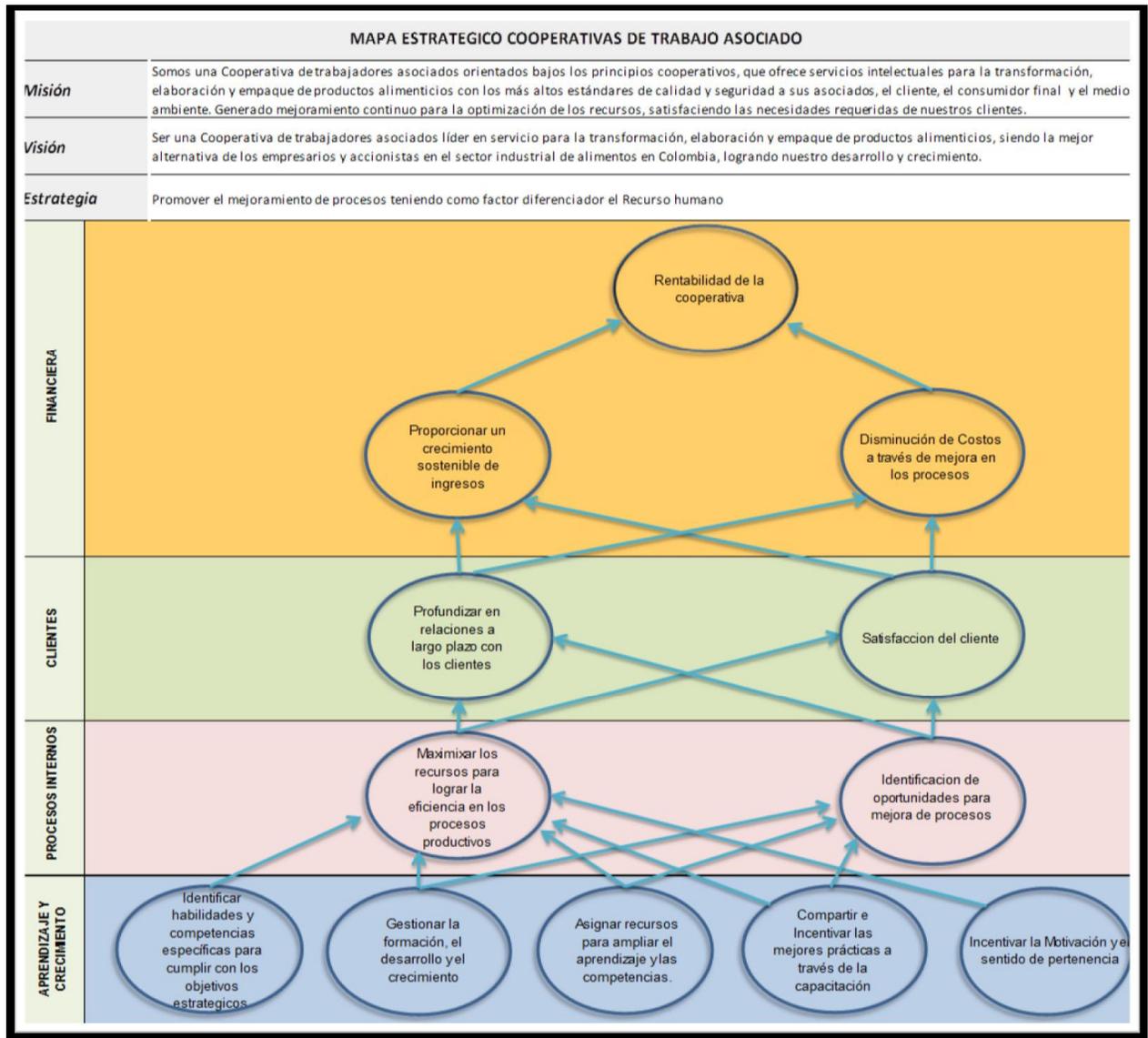
Ser una Cooperativa de trabajadores asociados líder en servicio para la transformación, elaboración y empaque de productos alimenticios, siendo la mejor alternativa de los empresarios y accionistas en el sector industrial de alimentos en Colombia, logrando nuestro desarrollo y crecimiento.

**Estrategia:**

Promover el mejoramiento de procesos teniendo como factor diferenciador el Recurso humano.

A partir del diagnóstico se identificaron los recursos y capacidades que podrían contribuir al logro de los objetivos estratégicos basados en la relación causa- efecto entre las perspectivas como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7. Mapa estratégico**



**FUENTE:** Construcción propia.

En la Tabla 8 se resume la propuesta de Balanced Scorecard como resultado del análisis realizado a las cooperativas en estudio a partir de la traducción de su misión-visión y la relación causal con recursos y capacidades desarrollados a través de su expertíz para que se transformen en objetivos estratégicos que alimentan cada una de las perspectivas. La

cadena de relaciones resultante, representa la orientación que debe darse al trabajo en las Cooperativas de Trabajo asociado, fortaleciéndose en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento como un proceso sistemático que unido a las demás perspectivas (Financiera y clientes) se logre enrutarla hacia el éxito organizacional. Este avance será medido y monitoreado periódicamente para determinar las falencias y tomar los correctivos necesarios para su cumplimiento.

**Tabla 8. BALANCED SCORECARD**

BSC COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO SECTOR INDUSTRIAL - SUBSECTOR ALIMENTOS						
Misión	Somos una Cooperativa de trabajadores asociados orientados bajos los principios cooperativos, que ofrece servicios intelectuales para la transformación, elaboración y empaque de productos alimenticios con los más altos estándares de calidad y seguridad para sus asociados, el cliente, el consumidor final y el medio ambiente, generando mejoramiento continuo para la optimización de los recursos, satisfaciendo las necesidades requeridas de nuestros clientes.					
Visión	Ser una Cooperativa de trabajadores asociados líder en servicio para la transformación, elaboración y empaque de productos alimenticios, siendo la mejor alternativa de los empresarios y accionistas en el sector industrial de alimentos en Colombia, logrando nuestro desarrollo y crecimiento.					
Estrategia	Promover el mejoramiento de procesos teniendo como factor diferenciador el Recurso humano.					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	MIDE	KPI	PONDERADO	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la cooperativa	Razón	Rentabilidad sobre Activos	Utilidad Neta / Activo	6%	Consejo de Administración
		Razón	Rentabilidad sobre Aporte de Asociados	Utilidad Neta / Aporte de asociados		
		Razón	Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad Neta /Patrimonio		
		Razón	Rentabilidad sobre producción por línea de Portafolio	Utilidad Neta/Pdn por línea de portafolio.		
	Proporcionar un crecimiento sostenible de ingresos	variación porcentual	Incremento volumen de producción	(Volumen de pdn actual-Volumen de pdn anterior)/(Volumen de pdn actual	8%	
		Unidad	Cantidad de nuevos clientes por año	Numero de nuevos clientes por año		
variación porcentual		Variación de ingresos anual.	(Ingresos del año actual-Ingresos del año anterior)/(Ingresos del año actual)			
Disminuir Costos a través de mejora en los procesos	variación porcentual	Ahorro por mejora de procesos	(Costos despues de mejora-Costos antes de mejora)/(Costos despues de mejora)	6%		
CLIENTES	Profundizar en relaciones a largo plazo con los clientes.	variación porcentual	crecimiento de los negocios actuales con el cliente	(Volumen de Ton producidas año actual-Volumen de Ton producidas año anterior)/(Volumen de Ton producidas año actual)	12%	Gerente y Director Operativo
	Buscar la satisfacción del cliente	Unidad	No conformidades presentadas por el cliente.	# de no conformidades por mes	8%	
		días	Reducción de tiempos de entrega	Días de entrega Real/Días de entrega Presupuestados		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la productividad	HH/Ton	Productividad	HH programada - HH trabajada/Ton producidas	6%	Director operativo y operarios
	Maximizar los recursos para lograr la eficiencia en los procesos productivos.	Unidad	Eficiencia operacional	No Cajas/Hora	8%	
		%	Cumplimiento de programas de producción	# Ton producidas/# Ton programadas		
Identificar oportunidades para mejora de procesos.	Unidad	ahorro en procesos de producción.	Costo de producción anterior-Costo de producción actual	11%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Identificar habilidades y competencias específicas para cumplir con los objetivos estrategicos.	%	Nivel de conocimientos técnicos	(Z Nivel de calificación obtenido/Z Nivel de calificación ideal)*100	8%	Gerente y Comité de Educación
		%	Nivel de Competencias	(Z Nivel de calificación obtenido/Z Nivel de calificación ideal)*100		
	Gestionar la formación el desarrollo y crecimiento.	%	% de personas entrenadas por cargo	(# backups/Total asociados)*100	8%	
		%	% de personas certificadas	(# personas certificadas/Total asociados)*100		
		%	% total de personas formadas	(# de personas entrenadas/Tot asociados)*100		
	Asignar recursos para ampliar el aprendizaje y las competencias	%	Presupuesto de capacitación por año	% de excedentes	7%	
		Pesos	Presupuesto de capacitación por persona	Presupuesto anual		
	Compartir e Incentivar las mejores prácticas a través de la capacitación.	%	Cumplimiento de programas de capacitación	(Z HH de capacitación ejecutada/Z HH capacitación programada)*100	6%	
Incentivar la Motivación y el sentido de pertenencia	%	Nivel de satisfacción de asociados	(Z Nivel de calificación obtenido/Z Nivel de calificación ideal)*100	6%		

FUENTE: Construcción propia.

#### **5.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION**

El alcance de este trabajo no incluye implementación, sin embargo a continuación se describe la forma en que se podría implementar si así lo deciden las cooperativas de trabajo asociado. Los pasos a seguir que proponemos:

1. Desarrollar un cronograma de gestión para cada uno de los procesos que se deben realizar. (Diseñar el plan operativo de gestión )
2. Asignar recursos para la administración del programa, es decir tener un líder de todo el sistema que para este caso sería el gerente de la cooperativa, quien se debe encargar de verificar que cada uno de los responsables por perspectiva este cumpliendo con la generación de los indicadores, seguimiento y planes de acción.
3. Realizar el despliegue de la estrategia y de la planeación a todos los niveles de la organización. Iniciar con los operarios de primer nivel (líderes dentro de la organización) y cuando estos asociados estén alineados con la estrategia de deberá divulgar el programa a toda la organización.
4. Revisar cuales son los procesos y programas que no aportan a la estrategia y definir si se continúan con ellos, si se ajustan o se eliminan.
5. Establecer objetivos individuales para cada asociado dentro de la organización con el fin de que exista claridad respecto al impacto que genera en la estrategia.
6. Realizar pruebas piloto para saber si el programa es lo que necesita la organización para mantenerse en el mercado.
7. Después de realizar las pruebas piloto, realizar reuniones mensuales donde se realice el seguimiento a los indicadores y de ser necesario proponer mejoras para aquellos indicadores en los que no se ha cumplido, las cuales e sugiere que el periodo de

evaluación sea mensual en tema de ajuste y cultura de trabajo. evaluadas en el mes siguiente.

8. Anualmente realizar revisión de la estrategia, para verificar y contribuir con los ajustes si así se requiere.
9. Aclarar la visión y compartirla con toda la organización.
10. Mantener un proceso de retroalimentación constante con el fin de hacer mejoramiento continuo en busca de los objetivos estratégicos.

## **6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES**

La historia que antecede la conformación de las Cooperativas de Trabajo asociado base de este estudio, limita el sentido de propiedad de los asociados hacia la misma, creando desmotivación y falta de compromiso ante las actividades cooperativas. Igualmente, la falta de inversión en activos productivos para la operación industrial, les proporciona la comodidad necesaria para despreocuparse por la proyección económica a futuro que les permita cumplir en su totalidad con sus principios de autogobierno y autogestión.

Debido a los escasos conocimientos en temas administrativos y de gestión estratégica, las cooperativas se apoyan en unos gestores que cuentan con personal idóneo para guiarlos en estos procesos, generando una alta dependencia de conocimientos técnicos. Finalmente, las recomendaciones resultantes en este trabajo de grado dependen de las decisiones que tomen las asambleas de cada Cooperativa.

## 7. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta los diferentes equipos de trabajo (Supervisores, operarios de línea, directivos) que hacen parte de la base social de las cooperativas de trabajo asociado, el principio de cooperación debe fortalecerse apoyado en el aprovechamiento del talento de los asociados que lo conforman. Actualmente las organizaciones deben recurrir a los Equipos de trabajo para desempeñarse con eficacia y eficiencia en el ambiente competitivo en el que se mueven.
- La comunicación como proceso, debe cumplir con las funciones de control a través de los lineamientos y políticas de la organización que deben ser dadas a conocer; motivación, actuando como acto de reconocimiento ante una labor desempeñada u oportunidades de mejora de las mismas, la función de expresión emocional que en el ámbito cooperativo contribuye con la interacción social y la función de información que requieren los asociados para facilitar la toma de decisiones en sus roles como propietarios, beneficiarios y gestores de la organización.
- Los órganos de gobierno de las Cooperativas de Trabajo Asociado tienen a su cargo la gestión óptima de los recursos para fortalecer la estructura y comportamiento organizacional de la Cooperativa y también la inversión en activos que favorezcan su principio de autogobierno.

- Las cooperativas de trabajo asociado deben fortalecer su institución con asociados capacitados en las diferentes áreas (Administración, finanzas, comercial, recurso humano y gestión estratégica), con planes de formación y capacitación que se adecuen a sus actividades para promover la sostenibilidad en un entorno competitivo y dinámico.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Se debe gestionar el trabajo en equipo en el área operativa entre asociados que se desempeñan como supervisores y su par dentro de la empresa cliente para mejorar los procesos de coordinación referentes a temas de la producción en las diferentes líneas de producto. Con la cooperación entre los equipos de trabajo variados se debe conseguir avance en los estándares de calidad a través de una planeación eficiente en la producción, minimizando los cambios de referencias de productos, control de tiempos y optimización de recursos.
- Se requiere mejorar los procesos de comunicación en términos operativos cuando se detecten las no conformidades por parte de la empresa cliente para favorecer la toma de decisiones y lograr la calidad en el desarrollo de la actividad. La comunicación también debe lograrse entre las diferentes líneas jerárquicas de las cooperativas quienes deben motivar a sus asociados para promover el compromiso con la cooperativa, como autogestores y con la labor que desempeñan dentro de la empresa cliente.

- Los órganos de gobierno como Los comités de Bienestar y Educación deben propender por fortalecer las capacidades y recursos de la cooperativa soportados en la curva de aprendizaje y la Multi-habilidad de sus asociados en las actividades operativas que estos desarrollan en la empresa cliente.
- Gestionar nuevos negocios con su cliente actual en áreas que están contratadas con terceros y que las cooperativas tienen ya identificados como negocios potenciales en los que pueden desempeñarse con los recursos y capacidades que poseen. Esto se puede lograr si se realiza una adecuada gestión del cliente logrando confianza y satisfacción en los diferentes procesos que ofrecen en su portafolio.
- Se hace necesaria la consecución de nuevos clientes, permitiéndose la independencia económica que fortalezca su expansión y minimice el riesgo al depender de un solo cliente.
- Gestionar ante entidades acreditadas por el Departamento Administrativo de Economía Solidaria (DANSOCIAL), para estructurar y desarrollar planes de formación y capacitación que los direccionen en temas Administrativos y de gestión estratégica para contribuir al desarrollo de su gestión.
- Implementar metodologías que promuevan la participación y el sentido de pertenencia de los asociados, fortalecer las competencias a través de actividades participativas tipo taller en donde ellos puedan experimentar y ser activos en el proceso.

- La adecuada distribución de los recursos hacia el aprendizaje y crecimiento por parte del comité de Educación conjuntamente con Gerente y Consejo de Administración se hace indispensable para construir las bases adecuadas que requieren los asociados para la gestión óptima de la organización.
  
- Las Cooperativas de Trabajo Asociado deben ser generadoras de sus propios recursos para cumplir con los principios de autonomía, autogobierno y autogestión, por lo tanto se debe propender al ahorro, para invertir en activos productivos como maquinas, herramientas, montacargas, para el desarrollo de sus actividades.

## BIBLIOGRAFIA

### a. Revistas

Álvarez, J.F y Serrano, R (2009). Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. Legislación Cooperativa Ley 79 de 1988. Observatorio Cooperativo Bogotá. Agosto de 2009

Cano, C.J. y Céspedes, J.J. (2003). Estrategias de negocios y prácticas de recursos humanos en las cooperativas. Ciriec-España, Revista de Economía, Publica, Social y Cooperativa, No 46, 63-84.

Colanta segunda empresa de alimentos más vendedora del país (2009). IAlimentos. Edición No.10.

Eisenhardt, K.M (1989). Agency theory: An Assesment and Review Stanford University

Gómez, L (2000). Cooperativa y Comunidad. Arbor CLXV (652), 697-699.

Julia, J.F (1989). Evolución del Cooperativismo agrario en la C.E.E algunas consideraciones en torno al caso Español. Revista de estudios Agro-Sociales, octubre-diciembre (150) pp.247-266

Lora, JE (2004). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y Senge. Revista Escuela de Administración de Negocios, enero-abril (50) pp.41-53.

Ormaetxea, J.M. (2003). Medio Siglo de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Centro Corporativo de MCC – J.A. Martínez. Edita Instituto OTALORA, pp.109.

Salgado, E. (2003) Teoría de costos de transacción: una breve reseña. Cuadernos de Administración, no 16(026), 61-78.

Villa, C.F (2005). Revisión del concepto de estrategia y mercadeo. Tiempo de Mercadeo-Formando cultura de mercadeo, pp. 170

## **b. Libro**

Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos-Gestión por competencias (2ª ed, 16-282). Buenos Aires: Garnica 2009.

Dávila, R et al (2002). Gestión y desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia (1ª ed.). Bogotá D.C: Gráficas Javegraf.

Gutiérrez, F (1995). Curso y discurso del movimiento plebeyo 1849/1854 (1ª ed.). Bogotá Colombia. Formas e impresos Panamericana.

Serra, R, Hermida, J, y Kastika, E (2004). Administración y Estrategia (pp 1-10). Argentina: Editorial Norma.

Huselid, M.A, Becker, B.E y Beatty, R.W (2005). El cuadro de Mando del Capital Humano (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

Kaplan, R.S y Norton, D.P (2002). Cuadro de Mando integral (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Sampieri, R Metodología de la investigación. ( 2ª ed.). México D.C. McGraw-Hill 2001  
Pág. 52-134.

## **Informes Publicados**

Bustamante, A.M (2009). Cooperativismo de Trabajo Asociado y Estrategia: Revisión de Literatura. Pensamiento y Gestión, marzo-septiembre (27), pp. 201-234.

Rousell, C y Albóniga, N (1994). Historia de las cooperativas de consumo Vascas, pp. 1-86.

Saavedra (2005). Administración Estratégica: Evolución y tendencias. Economía y Administración, Junio (64), pp. 61-75

Salazar, L.E (2006). La planeación, El Balanced Scorecard y una propuesta para el Banco de la Nación. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería, 225.

Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. Cuadernos de administración.

Velásquez, F (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. Estudios Gerenciales, abril-junio (083), pp. 31-55

### **c. Internet**

Cardona A.(1974).Formas de Cooperación en Comunidades Indígenas de Colombia. Recuperado 12 de Feb de 2011 de, [www.confecoopantioquia.coop/](http://www.confecoopantioquia.coop/)

Uribe, C. (2007). Historia del movimiento cooperativo. Recuperado el 5 de marzo de 2010, de, [www.portalcooperativo.coop/historia.htm](http://www.portalcooperativo.coop/historia.htm)

CONFECOOP (2010). Legislación. Recuperado el 5 de marzo de 2010, de [www.portalcooperativo.coop/leyes09.htm](http://www.portalcooperativo.coop/leyes09.htm)

CONFECOOP (2010). Historia. Recuperado el 5 de marzo de 2010, de, [www.confecoop.coop/historia.htm](http://www.confecoop.coop/historia.htm)

CONFECOOP (2010). Estadísticas. Recuperado el 11 de mayo de 2010, de, [www.confecoop.coop/estadisticas.htm](http://www.confecoop.coop/estadisticas.htm)

CONFECOOP (2010). Estadísticas. Recuperado el 11 de mayo de 2010, de [www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm](http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm)

COOSERPRO CTA (2010) Balance del sector solidario al 31 de diciembre de 2009. Recuperado el 18 de mayo de 2010, de, [www.cooserpro.com](http://www.cooserpro.com).

Pérez, J (2010). Colanta, segunda empresa de alimentos más vendedora del país. Recuperado el 18 de mayo de 2010, de [www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10/portada-7.htm](http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10/portada-7.htm)