

COOPERATIVISMO Y COMPETENCIAS:  
DE LA CALIFICACIÓN AL AUTO RECONOCIMIENTO.

RAMÍREZ FIGUEROA CAROLINA AMANDA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PRGOGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2014

Cooperativismo Y Competencias:  
De La Calificación Al Auto Reconocimiento.

Ramírez Figueroa Carolina Amanda

Monografía para optar el título de:  
Administrador de Empresas

Tutora: Norma C. Díaz

Universidad Militar Nueva Granada  
Facultad de Estudios a Distancia  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2014

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **Introducción**

#### **1. La gestión por competencias.**

- 1.1 ¿Qué son las competencias?
- 1.2 Modelos de orientación: conductista, funcionalista y constructivista.
- 1.3 Tipos de competencias
- 1.4 Diseño de perfiles.
- 1.5 Impacto en las organizaciones.
- 1.6 Metodologías del DAFP y CNSC en el sector público.

#### **2. Cooperativismo y Economía Solidaria.**

- 2.1 Conceptos y definiciones.
- 2.2 Un poco de historia a cerca del cooperativismo.
- 2.3 Actores, perfiles y procesos para conformar una Cooperativa.
- 2.4 Disposiciones legales de la economía solidaria en Colombia.
- 2.5 Derecho cooperativo.

#### **3. Cooperativismo y Competencias.**

- 3.1 ¿Por qué pensar en una gestión por competencias orientada al cooperativismo?
- 3.2 De la calificación al auto reconocimiento: Beneficios al sector de la Economía Solidaria en Colombia.
- 3.3 Diseño del modelo
  - 3.3.1 Metodología constructivista.

**3.3.2** Definición de perfiles de puestos.

**3.3.3** Diccionario de competencias.

**3.3.4** Pasos para la implementación del modelo en las cooperativas.

**3.3.5** Determinación de planes de formación y reubicación.

**3.3.6** Proyección a la comunidad.

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Anexos**

**Referencias Bibliograficas**

## INTRODUCCIÓN.

La administración de empresas va más allá de lo que refiere su título; desde *el saber* hasta *el hacer* se compone en la interrelación de aspectos económicos, políticos, estructurales y sociales, ejecutados por hombres y mujeres para la formación y el beneficio personal y comunal. Cada uno de estos factores se constituye como un valor fundamental en la administración de empresas, dónde el equilibrio es imperante para un adecuado funcionamiento; sin embargo, hay un componente especial que atraviesa todos y cada uno de los demás componentes, siendo parte y destino de todos los esfuerzos en ellos desarrollados; se hace referencia al Talento Humano.

En este orden, se podría referir a la administración del talento humano como una de las vertientes más importantes dentro de la administración de empresas, debido a que la mayor parte de tareas dentro de las organizaciones son ejecutadas por personas que se forman y fortalecen en las dinámicas laborales de cada organización. Ante esto, surge la necesidad de una mano de obra experta en el saber hacer, lo cual se logra a través del desarrollo de competencias laborales y profesionales, lo cual contribuye a la apropiación de conocimientos los cuales se evidencian en el desempeño de las actividades laborales y en los productos y/o servicios innovadores, que repercuten en la competitividad empresarial e ingresos de las organizaciones.

La Gestión del Talento humano abarca desde la contratación del personal hasta la capacitación constante de los empleados, mediado por mecanismos y ambientes de motivación, compromiso y efectividad. Dentro de las diversas formas de gestionar el componente humano en las organizaciones, la presente investigación se concentra en la Gestión por Competencias entendida como la sistematización de una gestión del talento humano, fundamentada en la integración de las cualidades profesionales de los empleados con los requerimientos de cada posición en la empresa. Las competencias son las características subyacentes a cada persona relacionadas con su actuación laboral, constituyen un conjunto de conductas observables y evaluables que permiten establecer un perfil de cada persona, según el cual se busca una adecuación con las exigencias de cada puesto de trabajo.

El desarrollo de un sistema de gestión por competencias se basa en la participación de los actores productivos en la determinación de las normas de competencia y de los estándares de desempeño laboral, teniendo en cuenta actividades como la definición del puesto, las tareas y actividades principales a desempeñar, la formación de base y experiencia requerida para su práctica, las competencias técnicas o conocimientos necesarios para su adecuada ejecución y las competencias referidas a capacidades o habilidades.

Ahora bien, el sistema de gestión depende de la estrategia e ideología de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran, por lo que resulta necesario establecer el tipo de organización a la que se aplica la gestión por

competencias, sus ideales formativos, su legalidad en el accionar laboral y su proyección organizacional. Para el estudio en cuestión, se enfoca en las organizaciones basadas en el sector de la Economía Solidaria, nominadas en adelante como Cooperativas.

Las organizaciones cooperativas se consolidan en un modelo económico que antepone el humanismo al capital, generando una asociación de economía solidaria formada por personas de una comunidad, que buscando satisfacer sus necesidades diarias, se unen y organizan sus esfuerzos, habilidades y recursos para desarrollar una actividad económica y procurarse un orden económico más justo y equitativo.

Las cooperativas se caracterizan por contar con recursos materiales y humanos para su funcionamiento, cuyos propietarios y principales dadores son los socios; realizar actividades en beneficio de éstos y sus familias con los aportes recibidos; sostener una propiedad colectiva sobre la cooperativa; proporcionar a los afiliados bienes y servicios a menor costo y mantener iguales derechos y obligaciones para todos los socios.

En este sentido, las cooperativas estipulan en las personas que la integran el perfil objetivo de un Cooperativista, cuyos ideales converjan con los del cooperativismo en si mismo, centrados en la participación democrática, la satisfacción del colectivo y de la comunidad en la que actúa.

Bajo tal horizonte, este trabajo pretende diseñar una gestión por competencias que se ajuste al modelo del cooperativismo, para lo cual se ahondará en las disposiciones legales de la economía solidaria y el derecho cooperativo; la clasificación de las competencias de acuerdo al grado de especificidad y las metodologías para la identificación y estandarización de competencias laborales en los empleados públicos, específicamente en el contexto colombiano.

Una vez aprehendidos los conocimientos provistos en dicha revisión temática, la investigación presentará un sistema de gestión por competencias diseñado especialmente para el modelo del cooperativismo, señalando herramientas y procedimientos a ejecutar de acuerdo al perfil objetivo de los trabajadores en el sector de la economía solidaria, y a la importancia del papel del cooperativismo en el sector económico y productivo del país.

Finalmente se establecerá un conjunto de conclusiones y recomendaciones, respondiendo a los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación y a los desafíos hallados en el estudio y diseño del modelo propuesto.



## **1. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

En el marco de la administración de los recursos humanos en las organizaciones, destaca la necesidad de coordinar los equipos orientados hacia la eficacia de los procesos y la efectividad de los resultados, estableciendo para ello diversas metodologías de acuerdo al perfil de la empresa y a las particularidades de cada uno de sus miembros.

La integración del recurso humano y el aprovechamiento de sus cualidades, capacidades y conocimientos fortalecen las dinámicas laborales y proveen de un éxito sostenido a las organizaciones; constituyéndose a su vez como los pilares fundamentales de la gestión por competencias. Este enfoque establece que toda organización esta constituida por personas que se integran en todas sus dimensiones – física, intelectual, social, cultural, etc.-, marcando diferencias competitivas, donde cada integrante debe aportar sus mejores cualidades a la empresa, primando especialmente el factor humano.

En este sentido, es de gran importancia definir y conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece a fin de apoyar un direccionamiento global que congregue la visión completa de la empresa, la integración adecuada de los equipos de trabajo y el direccionamiento hacia el logro de los objetivos planteados.

## 1.1 ¿Qué son las competencias?

Las competencias son el conjunto de características innatas a cada persona puestas en función para alcanzar los objetivos de su puesto y una correcta actuación en su lugar de trabajo, basadas en sus motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos y experiencias, entre otros aspectos, las competencias permiten medir el rendimiento del capital humano en el desarrollo de sus funciones en el entorno laboral, así como también establecer un marco competitivo, de acuerdo a las requerimientos de cada tarea.

El concepto “competencias” se ha modificado a lo largo del tiempo, abarcando desde las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), hasta las competencias enseñadas comúnmente en la escuela, acotando en la actualidad una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento de sociedades tecnológica y productivamente exigentes.

El enfoque por competencias surge a partir de los trabajos y planteamientos del psicólogo social David McClelland, quien en 1973 cuestionó el uso de los tradicionales tests de aptitudes académicas y de conocimiento como predictores del desempeño laboral y del éxito en la vida, proponiendo en su lugar las ‘competencias’, entendidas según pensamientos y conductas identificadas en relación casual con los desempeños exitosos. Según McClelland *“el análisis comienza con la persona-en-el-*

*trabajo, no emite supuestos a priori respecto de cuales son las características que se necesitan para desempeñar bien un trabajo, y determina cuales características humanas están asociadas al éxito en ese trabajo en base a entrevistas abiertas sobre eventos conductuales. El método de competencias enfatiza la validez de criterio: qué causa realmente un desempeño superior en un trabajo, y no qué factores describen con mayor confiabilidad todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas se relacionen con el desempeño en el trabajo” (McClelland 1993, p. 7).*

Siguiendo esta línea de pensamiento, Leboyer propone la realidad cotidiana de trabajo como la situación test, afirmando que es en ella donde se “...*Ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.*” (Levy Leboyer 1997, p. 26); razón por la cual, se comprende que “*las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.*” (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993; en Pereda y Berrocal, 1999)

En este orden, la puesta en marcha de todas las competencias, esta determinada por el efecto conjunto de aquellos componentes adyacentes al personal que permiten la articulación y ejercicio de las tareas encomendadas, entre los que encontramos:

- **Saber:** son los conocimientos que permiten a la persona manifestar los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- **Saber Hacer:** es la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. Generalmente dichas habilidades interactúan entre sí, combinándose entre habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones diversas), y habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar).
- **Saber Estar:** es el acople de las actitudes e intereses personales con las principales características del entorno organizacional y/o social, persiguiendo el ajuste a las normas y reglas de la organización.
- **Querer hacer:** son los aspectos motivacionales, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos que componen la competencia. Tanto factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) determinan el esfuerzo por mostrar una competencia.

- Poder hacer: se refiere a las características personales, medios y recursos de la organización para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

En efecto, la coordinación de todos los elementos influye directamente en el desempeño laboral de cada individuo, por lo que si no es del todo satisfactorio, se puede evaluar cada uno de ellos y re dirigirlos de acuerdo al desempeño laboral estimado por cada función. De acuerdo a los fundamentos teóricos bajo los que se entiendan las competencias, los estimativos o estándares de cada una de ellas pueden llegar a modificarse con el fin de adecuarlas a las necesidades de cada tarea, razón por la cual es pertinente detallar los diversos enfoques desde donde se puede interpretar el concepto de “competencias”, su determinación y puesta en escena.

## **1.2 Modelos de orientación: conductista, funcionalista y constructivista.**

En el afán de concretar el repertorio de competencias propias de un individuo y requeridas para un puesto laboral, se han establecido diversos enfoques teóricos que permiten llevar a cabo un proceso de análisis según el cual surgen normas o estándares de competencia que diferirán sustancialmente según el enfoque utilizado; es así que *“Como quieran que se definan las competencias y/o calificaciones, es necesario determinar cuáles posee un determinado individuo o cuáles se requieren en el ejercicio de un determinado puesto de trabajo u ocupación. Cómo es de esperar, según la definición del concepto que se utilice, será su forma de*

*operacionalizarlo y medirlo (...)*" (Cariola L. y Quiroz A.M. 1998, p. 51). De orden psicológico o educativo, los tres enfoques con mayor adopción a nivel mundial son:

- **Enfoque conductista:** popularizado mayormente en Estados Unidos, persigue la identificación y descripción de las características relacionadas con un desempeño laboral superior respecto al estándar; bajo este enfoque, la definición de un repertorio de competencias se basa en los atributos de aquellas personas destacadas, entendidos como casuales en el desarrollo eficiente de sus tareas, haciendo énfasis en el desempeño superior y las características de fondo que causan la acción de una persona.

Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su ejecución se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, en ocasiones denominados "trabajadores estrella". Bajo este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales.

En las décadas de los años 70 y 80 del siglo XX, y básicamente a raíz de los planteamientos iniciados por McClelland (1973), los seguidores del enfoque conductista centraron sus trabajos en la identificación de aquellas competencias que permitiesen predecir el desempeño excelente de directivos y gerentes de grandes empresas, siendo pioneros los trabajos de Boyatzis (1982), cuyos resultados con una muestra de 2000 mandos de veintiuna empresas diferentes, permitieron

identificar cinco agrupaciones (*clusters*) de competencias genéricas que explicaron la variación existente entre el desempeño de un gerente eficaz y el desempeño de otros gerentes con rendimiento promedio o bajo. Los cinco clusters en los que se agruparon las veintiuna competencias genéricas fueron: la gestión y acción por objetivos, el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, la dirección de subordinados y la interacción social.

**Tabla 1: UN MODELO GENERICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES**

<b>Cluster:</b>	<b>Competencias:</b>
1. Gestión y acción por objetivos.	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos.
2. Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico (*)
3. Gestión de recursos humanos	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas (*),

	autoevaluación /crítica precisa (*)
4. Dirigir subordinados	Usar el poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*)
5. Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad
6. Conocimiento específico (*)	

Siguiendo el mismo orden, a principios de la década del 1990 se elaboró en Estados Unidos el informe de la *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)* en el que se identificaron y describieron las habilidades necesarias para obtener un empleo en el país tras realizar entrevistas y grupos de discusión con una muestra representativa del mundo empresarial, sindical, educativo y expertos en formación y empleo; *“El objetivo del estudio era determinar la comprensión de la lista de habilidades y la importancia de las habilidades especificadas en la muestra de puestos. El resultado del estudio describe los detalles de cómo la tipología de habilidades se reflejaba en la muestra de puestos que iba desde meseros hasta analistas en finanzas y cómo ciertas tareas pueden ser clasificadas según niveles de dificultad”* (Mertens, pg. 87 1996).



Una de las falencias del informe radicó en que no permitía detectar todas las habilidades específicas para un puesto determinado además de analizar un número reducido de puestos y trabajadores, razón por la cual el informe de la SCANS no se consideró definitivo en tanto no admitía llegar a una generalización respecto a habilidades y competencias en una muestra de ocupaciones sustancial.

En enfoque conductista ha recibido críticas por la amplitud de la definición de competencia, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otras características se centran en que se trabaja con modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada especialmente en aquellas organizaciones habituadas a cambios rápidos

- **Enfoque Funcionalista:** para la identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mismo, por ello se plantea que *“La empresa no es una masa o un estado que se puede conservar haciéndola «funcionar» como sistema cerrado, sino solamente como*

*relación con el entorno, es decir, con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales e institucionales”.* (Mertens, pg. 89; 1996).

Estudiar la función de una organización es analizar la contribución que la misma hace a la continuidad de la sociedad en su conjunto, de acuerdo a la conformación de subsistemas dentro del mismo sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra; es por esto que la relación entre una causa y un efecto, o un problema y su solución, no puede entenderse por sí misma porque tiende a depender de numerosas equivalencias funcionales.

Desde estas premisas, el enfoque funcionalista trabaja con los factores existentes a su alrededor en relación permanente con las perspectivas de las problemáticas que se puedan presentar en las organizaciones, que en caso puntual son los resultados que se esperan de las mismas, promoviendo soluciones desde tales escenarios. La relación entre un problema o resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de niveles funcionales.

Siguiendo a Mertens, puede deducirse que el enfoque funcional recurre a un método comparativo, útil para abrir lo existente en el entorno y en las empresas a una mirada de reojo a otras posibilidades. Va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo, designando una intención y una perspectiva para la observación y la consecución de resultados.

De esta forma, aplicado a la identificación de competencias para del análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y los resultados de la aplicación de las mismas en las empresas, el enfoque funcionalista se concentra en identificar aquellas características de los trabajadores relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema. En un ambiente rico en heterogeneidad de valores y circunstancias se facilita la confirmación de las habilidades y conocimientos requeridos por los trabajadores y se incrementa la determinación de la función en los resultados de análisis.

El caso más representativo de aplicación del enfoque funcionalista al marco de las competencias, es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (*National Vocational Qualifications, NVQ*), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos (Mertens, 1996) El NVQ toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, hasta poder describir cuatro familias de competencias más amplias que eviten la especificación de los estándares ligados a la peculiaridad del puesto y del trabajador: *los resultados de las tareas, la gestión y organización de las mismas, la gestión de situaciones imprevistas, y el ambiente y las condiciones del*

*trabajo*. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un "título" de competencia según la NVQ.

**Tabla 2: NIVELES DE CALIFICACIONES NACIONALES (NVQ).**

El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales. Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- amplitud y alcance de la competencia
- complejidad y dificultad de la competencia;
- requerimientos de habilidades especiales
- habilidad para realizar actividades especializadas;
- habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- habilidad para organizar y planificar el trabajo
- habilidad para supervisar a otros

Fundamentalmente el modelo de la NVQ se caracteriza por concentrarse en los productos y no en los procesos, en los resultados más que en las metodologías de desarrollo, desglosando roles de trabajo a partir de competencias base que en cada

nivel anteceden a un producto definido, según sean los objetivos de las organizaciones y los elementos contextuales.

En esta precisión encontraron falencias el modelo, ya que en principio se determinaba el estándar de competencia según el desempeño en situación, sin tener en cuenta factores como condiciones del entorno o incidentes temporales durante el ejercicio, sumado a que el repertorio de conocimientos extraídos de los trabajadores enfrentados a las problemáticas potenciales no resultaban unívocos. Todo esto dio lugar a la complementación de las competencias con *el enunciado de rango y la lista de conocimientos*, que en su orden permitieron “*especifica el rango de contextos y circunstancias en los que el trabajador debe demostrar que puede alcanzar el criterio de desempeño; y... la comprensión subyacente que debe aportar el trabajador para cumplir con los requerimientos de un elemento*” (Mertens, pág. 91; 1996)

No obstante, el enfoque funcionalista ha sido criticado en tanto que solamente se verifica lo que se ha logrado con una competencia pero no cómo se logró, lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales; también se ha cuestionado por aislar los conocimientos subyacentes de las prácticas laborales, dado que muchos dependen del contexto y su enseñanza solo cobra sentido dentro del mismo.

- **Enfoque Constructivista:** El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre las personas, sus objetivos y posibilidades ligadas a

las exigencias del mercado y la formación laboral. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno sociolaboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva a la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores.

Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno sociolaboral pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

En este sentido, la metodología constructivista incluye de forma relevante a las personas de menor nivel educativo dado que promueve la confianza en el aprendizaje autodidacta, en la definición de los contenidos de forma constructiva, en la capacitación colectiva en pro de las diversas necesidades individuales, en la investigación participante desde la visión particular de los contenidos y en la reformulación de las relaciones laborales desde los principios de capacitación, confianza y responsabilidad, teniendo presente que, siguiendo a Schwartz (citado por Mertens, pág. 96; 1996) *“Todos son conscientes de que el mayor elemento que se debe modificar para progresar son las condiciones y las relaciones de trabajo. Algunos dicen que es una condición previa y necesaria para la capacitación. ¿Por qué capacitarse si las condiciones de trabajo, si las relaciones con el personal de mando y con los servicios no cambian?”*

Los esfuerzos para el constructivismo pueden dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas según cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual.

Bertrand Schwartz de Francia, es uno de los protagonistas principales de esta corriente, quien entiende el concepto «constructivista» aludiendo a que *“... aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero*

*también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.*” (Citado por Mertens, pág. 94; 1996). En consecuencia, la aplicación de este enfoque en la formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleratos profesionales que convierten la formación en el lugar de trabajo en materia obligatoria e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo.

Las críticas al enfoque constructivista se concentran en el carácter netamente contextual de la identificación de competencias dado que manifiesta cierto sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias para diferentes contextos sociales y organizacionales, negando la generalización de pautas o tipos de competencias.

Los tres enfoques teóricos expuestos se centran en premisas psico-sociológicas para determinar las competencias laborales, generando bases aplicables a todo capital humano; la siguiente tabla muestra en resumen cada uno de ellos, su centro y dirección:



**Tabla 3. ENFOQUES TEÓRICOS DE COMPETENCIAS.**

ENFOQUE	CENTRO	DIRECCIÓN
CONDUCTISTA	>Atributos casuales relacionados al mejor desempeño. >Personas de mejor desempeño.	Estándar de competencias.
FUNCIONALISTA	>Requerimientos de la ocupación >Resultados concretos.	Normas de competencias.
CONSTRUCTIVISTA	>Actitudes y posibilidades. >Conocimientos, habilidades y destrezas en conjunto. >Normas contextuales.	Construcción de competencias.

### 1.3 Tipos de competencias.

Ahora bien, siguiendo el hilo de la revisión temática propuesta, es necesario aclarar que de acuerdo a cada enfoque teórico se desglosan distintos tipos de competencias que responden a cada dirección y centro específico. Sin embargo, entre las clasificaciones existentes resultaría un reto determinar a cuál enfoque se adhieren o si toman parte de uno y de otro para fundamentarse, por lo cual se tendrá en cuenta es este apartado el concepto de “norma” como lo propone Mertens (pág. 100; 1996) *“La competencia incluye, en general, a varios tipos de estándares, reproducibles en diferentes contextos (puestos de trabajo; empresas) y que conforman la norma. La norma es entonces un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos”*

En este orden, uno de los primeros autores en generar una clasificación fue Mertens (1996), para quien las competencias se pueden dividir en: *genéricas, básicas y específicas* de acuerdo a la complejidad de los comportamientos y actitudes laborales; por otra parte la UNESCO (1995) promulga según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: *cognitivas, formativas y técnicas*. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado.

De otra parte, Bunk (2003) establece que la competencia se clasifica en cuatro categorías: *competencia técnica*, *competencia metodológica*, *competencia social* y *competencia participativa*. De igual manera. Echeverría (2002), mantiene esta misma clasificación pero cambia la *competencia social* por *competencias personales* donde considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales, tomando en cuenta todos los componentes de la organización y su contexto.

Por su parte, Corvalán y Hawes (2005) instauran la siguiente clasificación, teniendo en cuenta el *ámbito de aplicaciones (generales y específicas)* y *el dominio o área de aprendizaje (cognitivas, instrumentales y actitudinales)*.

Las competencias *generales* son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un eje transversal que debe estar presente en todo perfil profesional. Aquellas competencias denominadas *específicas* son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo.

Dentro del área de aprendizaje, se distinguen las competencias de tipo *Cognitivas* como los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área,

indispensables para ejercer una función de trabajo, en otras palabras es el saber. Las de tipo *Instrumentales* constituyen las habilidades y destrezas psicomotoras que se manifiestan en la ejecución de las funciones o tareas prácticas, corresponden al saber hacer. Y por último las competencias *Actitudinales* que son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir.

En este recorrido por las distintas clasificaciones de las competencias laborales, se puede apreciar una base común asentada en los elementos de *saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer*, intrínsecos a cada persona en el desarrollo laboral, en las instancias mismas del comportamiento frente a la teoría y la práctica de cada tarea propuesta y su contexto.

Cada clasificación contempla en sí misma el nivel intelectual de la persona en tanto la adquisición y explotación de conocimientos puntuales; el nivel actitudinal en cada ejecución decidida y orientada a resultados específicos y el nivel de ubicación contextual según las necesidades del entorno y su posibilidad de responder ante ellas.

Tales clasificaciones permiten establecer diversos estándares bajo los cuales se tipifican las competencias del recurso humano dentro del ámbito laboral, facilitando también generar nuevas y variadas categorizaciones que respondan a los objetivos directos de cada organización, manteniendo siempre los elementos referenciales, desde el saber hasta el poder hacer.

Es a esto lo que Mertens denomina *La norma*, entendida según *“La competencia incluye, en general, a varios tipos de estándares, reproducibles en diferentes contextos (puestos de trabajo; empresas) y que conforman la norma. La norma es entonces un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos”*

Mertens (pág. 100; 1996). La norma de competencia parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades, por lo que se inserta en contextos heterogéneos estableciendo elementos comunes a éstos y enfocados a la formación del personal necesario para alcanzar ciertos objetivos de las empresas.

**Tabla 4. Tipos de Competencias.**

AUTOR	TIPO DE COMPETENCIA	CONCEPTO
Bunk (2003)	Técnica	Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
	Participativa	Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.
	Metodológica	Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
	Social	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
Corvalán y Hawes (2005)	Generales	Competencias de exigencia mínima.
	Específicas	Competencias particulares y de exigencia especial.
	Cognitivas	Teoría indispensable. Constituye el <i>Saber</i> .

	Instrumentales	Habilidades psicomotoras. Tareas prácticas. Es el <i>Saber Hacer</i> .
	Actitudinales	Valores éticos y morales innatos. Son el Saber Estar, Querer Hacer y Poder Hacer.
Mertens 1996	Genéricas	Se relacionan con los comportamientos y
	Básicas	actitudes laborales
	Específicas	propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

#### 1.4 Diseño de perfiles.

En un sistema de gestión por competencias, lo más importante es analizar la ocupación de un puesto en relación con las competencias necesarias para un desarrollo óptimo dentro del mismo, por esto es fundamental implementar un diseño de perfiles que permita concatenar las competencias necesarias según cada puesto con la línea filosófica de la empresa.

El diseño de perfiles es la elaboración de instrumentos que permiten tener identificados y contabilizados los valores intangibles de una organización para que puedan ser gestionados, definiendo aptitudes emocionales y competencias proyectadas de éxito. Esto facilita el reconocimiento y la difusión de la consistencia del trabajo de cada persona y de las expectativas de su labor dentro de la empresa.

Para el desarrollo del diseño de perfil por competencias de un puesto se debe tener en cuenta de una parte, el denominado perfil “*hard*” en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil “*soft*”, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto. (Pepa, 2000; pág. 95).

Con mayor detalle, se describen los dos perfiles en la tipificación de Ernest y Young Consultores, de acuerdo al grado en el que se desee profundizar:

- a. Perfil desarrollado o descriptivo: se realiza una descripción del perfil actual del puesto en diversos sectores de la organización; suelen emplearse entrevistas con directivos y diversos funcionarios de las organizaciones con el fin de analizar y describir los siguiente aspectos:
  - Actividades y funciones encomendadas.
  - Nivel de formación requerida (básica, profesional, idiomas, etc)
  - Competencias (conocimientos, capacidades y habilidades)



La ventaja de este diseño de perfiles es que facilita la construcción del inventario de competencias en el proceso de recopilar información, captando diversidad de opiniones y puntos de vista de las verdaderas necesidades en los puestos de trabajo.

- b. Perfil simplificado o de grados: en este perfil se tienen en cuenta tanto lo general como lo particular de la clasificación de competencias, desde grandes apartados como la comunicación, la calidad, los conocimientos técnicos, la dirección, etc., hasta aquellos elementos imprescindibles para el desarrollo de cada función laboral.

Los encargados de realizar el perfil de los puestos bajo este procedimiento son generalmente los directivos, de acuerdo a su área de responsabilidad. Su ventaja radica en la formulación específica y detallada de perfiles, listos para su puesta en práctica.

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas, que facilitan un acercamiento a los perfiles enunciados previamente:

- **Cuestionarios de Competencias:** A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- **Entrevista focalizada:** Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.
- **Assesment Center:** Consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Con este trabajo de búsqueda y diseño de perfiles en las organizaciones, se logra estipular las competencias imprescindibles para ocupar un puesto determinado de

trabajo dentro de las mismas, dando lugar al inventario de competencias, el cual permite identificar las claves para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa, según las perspectivas de quienes desempeñan el trabajo, los supervisores y agentes internos o externos dentro de la empresa.

Teniendo presente que tanto el comportamiento como el accionar del talento humano son un factor de producción difícil de datar y predecir, resulta complejo estipular un inventario cerrado de competencias que se adapte a las peculiaridades de cada organización; no obstante, las investigaciones de diversos autores han generado una aproximación a medir dichas actitudes, reduciendo en un modelo de a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos de la siguiente manera (Arráiz, 2000; pág. 6-7):

### **Competencias de logro y acción.**

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

### **Competencias de ayuda y servicios.**

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

### **Competencias de Influencias**

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

---

### **Competencias Gerenciales**

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

### **Competencias cognitivas**

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

### **Competencias de Eficacia Personal.**

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Queda establecido que según las orientaciones y prioridades de cada organización, el inventario de competencias y el diseño de perfiles toma un modelo distinto y apropiado; ahora es importante recapitular sobre el impacto que la gestión por competencias ha tenido en lo que al tratamiento de los recursos humanos se refiere y a la administración de empresas como tal, haciendo claridad que se expone un recorrido general por esta cuestión, puntualizando en el lo que al contexto colombiano se refiere.

### **1.5 Impacto en la administración.**

Dentro del contexto de las organizaciones se habla de compromiso, motivación, reconocimiento, liderazgo, comunicación, autonomía o iniciativa, en tanto competencias exigidas en los empleados de las mismas, en mayor o menor medida, que difícilmente la persona podrá desarrollar en su máximo potencial si no se articula una estrategia a su alrededor.

El impacto de la Gestión por Competencias en la administración de empresas y el tratamiento de los recursos humanos radica precisamente en este punto y se percibe

en la maximización del rendimiento del empleado logrando así que éste se sienta valorado en el sentido de sus particularidades, y motivado en el cumplimiento de sus tareas profesionales, al unir los intereses de la empresa con los del colaborador de cualquier rango.

Esto se modula desde la simplificación que aporta a la gestión de recursos humanos, gracias a los procesos de diseño de perfiles e inventariado de competencias desde la visión de grupo como personal del los empleados; a su vez, el modelo de gestión por competencias facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día de la organización.

Dentro de la integración de los objetivos de la organización con los valores de las personas, la gestión por competencias impacta en un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador bajo un clima laboral de mutua cooperación en el que se ve enriquecida la motivación de empleados y empleadores.

Frente a los sistemas de selección y capacitación tradicionales, la gestión por competencias aporta una polivalencia en el tratamiento del factor humano, dado que permite detectar una escala amplia de saberes y posibilidades en cada integrante del personal y trabajar a partir de estas en la formación para el trabajo y el logro de objetivos.

Los impactos en la gestión requieren revisar aspectos de diseño organizacional, manejo de recursos, gestión del personal y administración educativa; aspectos inherentes a la formación basada en competencias. La adopción del enfoque de competencias implica para las organizaciones un desafío de gestión en el que se involucran aspectos relacionados tanto con la utilización de recursos de toda índole como también con la definición de patrones de organización flexibles y descentralizados.

Tomar la decisión de trabajar por competencias requiere del apoyo absoluto desde la alta dirección y de un claro plan de capacitación de todos los colaboradores, en temas que van desde la conceptualización misma del enfoque hasta las diferentes técnicas y herramientas de trabajo por competencias. Además, el trabajo por competencias requiere que la gestión prevea áreas organizacionales que se encarguen de procesos de identificación de competencias, diseño de programas de formación, desarrollo de materiales orientativos y de capacitación.

Respecto al contexto colombiano, los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores, por lo que la gestión por competencias se adecuó a las exigencias del manejo de los recursos humanos, permitiendo la producción de resultados, entendidos como productos evaluables de las políticas y prácticas de gestión de las personas, que se pueden contrastar con estándares y metas. El trabajo por resultados es el desarrollo



de la acción social laboral sobre la base de las consecuencias que se esperan de la aplicación de una política. (Longo; 2004 Pág., 84)

Este contexto de gestión por competencias en Colombia marca una diferencia profunda con respecto de lo que fue la gestión humana tradicional mediada por modelos conceptuales y de la preeminencia de las personas en la vida organizacional, superando la estigmatización del trabajador como factor de producción, orientado a la eficiencia y los resultados, estableciendo en su lugar los parámetros y las teorías para fundamentar la gestión que necesita el sistema productivo mundial y los estados, encargados de propiciar las condiciones para que el mercado sea eficiente y los ciudadanos y las comunidades reciban soluciones efectivas a sus demandas y problemas.

Para lo referido a las políticas de recursos humanos en Colombia, la organización internacional del trabajo (OIT), ha producido continuamente la evolución y el desarrollo de las organizaciones, posibilitando de esta manera mejoras significativas en la calidad del trabajo, el desempeño del trabajador, su desarrollo personal, su formación académica, entre otras. (Pronko, 2005; pág 73).

En el año 2004 realizó la recomendación 195, que ha sido de gran valor en el desarrollo del trabajo y en la calidad e igualdad del mismo. Dentro de sus elementos claves encontramos los aportes a la normalización de competencias laborales, adoptadas por múltiples países, entre éstos está Colombia; el cual ha seguido estas

recomendaciones para la construcción de los procesos de normalización y certificación en competencias laborales.

Bajo este paradigma se fundamentan las metodologías del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y de la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC, que conforman el sistema de gestión de talento humano por competencias laborales para el sector público colombiano. A continuación se exponen algunas de sus generalidades.

### **1.6 Metodologías del DAFP y CNSC en el sector público.**

En Colombia surgió la iniciativa de construir productivamente un país más competitivo en el mercado interno y externo, para de ésta forma acceder a estándares de calidad internacional e ingresar a otros mercados, consolidándose en aquellos a los que ya se tenía ingreso. Se buscaba mejorar los procesos de vinculación de empleados al mundo laboral, orientando la formación profesional hacia acciones pertinentes y flexibles, desde el fundamento de calidad y equidad laboral.

La metodología del DAFP se fundamenta en describir los pasos que deben seguirse para identificar las competencias laborales funcionales de los empleos público del país, así como sus cuatro componentes normativos: *criterios de desempeño, conocimientos, campo o rango de aplicación y evidencias*, los cuales permiten

estandarizar las competencias de los cargos y servir de referentes para la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.

En ella se pretende impulsar que las diferentes entidades del estado se apropien de sus parámetros para identificar y estandarizar los empleos de sus áreas con miras a tener una descripción mas detallada de estos y poder llevar a cabo procesos de evaluación más objetivos y ajustados a las normas vigentes.

La guía metodológica se sustenta en los mandatos de la Ley 909 de Septiembre de 2004 “Ley de empleo público la carrera administrativa y la gerencia pública”, donde se designa a la Escuela Superior de Administración Pública ESAP para liderar los estudios y las mesas para la identificación y caracterización de requisitos y procedimientos que acreditan las competencias laborales en el sector público.

Sus decretos reglamentarios: el 770 de 2005 que establece el sistema de funciones y requisitos para los empleados públicos de niveles jerárquicos de entidades de orden nacional, entre los que se encuentran: los estudios y experiencia, la responsabilidad por personal a cargo, las habilidades y aptitudes laborales, la innovación y valor estratégico, entre otros ítems. El decreto 785 de 2005 donde se rigen las clasificaciones de requisitos y funciones para los empleados de entidades territoriales, departamentos, distritos y municipios.

Para la construcción de la guía metodológica del DAFP se toma como referente conceptual el enfoque funcionalista de competencias laborales, mediante el cual se identifican las competencias funcionales claves para el ejercicio de los empleos en las entidades públicas, organizaciones sociales y sectores de actividad económica; *“De esta manera tiende un puente entre las necesidades de desarrollo del capital humano de las entidades públicas y las organizaciones sociales del país y los programas de mejoramiento y capacitación por competencias laborales ofrecidos por el sistema educativo nacional, como un componente que cierra el círculo de calidad que certifica servicios, procesos, sistemas y capital humano”* (Serrano, 2008; pág. 30)

Bajo el enfoque funcionalista se opera desde un árbol de funciones que va de lo general a lo particular, de acuerdo a las funciones claves, funciones principales y funciones individuales en una alineación de las funciones de la entidad con su propósito o misión y con su horizonte o visión. El alcance de aplicación de la metodología DAFP enfatiza en que todas las entidades públicas de los órdenes nacional y territorial, deberán utilizar la metodología de Análisis Funcional para identificar las competencias laborales de sus cargos y elaborar los estándares de competencia laboral que sirvan de referentes para evaluar las competencias para ejercerlos.

En las mesas de concertación lideradas por el DAFP y la ESAP, se desarrollan las etapas de identificación de actores claves, elaboración del mapa de funciones, identificación de competencias por cargos, desarrollo de estándares de competencia laboral, validación de estándares e incorporación en manuales de funciones, fundamentando los lineamientos operativos para la identificación y estandarización de las competencias laborales de la organización intervenida, dirigidos a adoptar las normas de competencia para los empleos del sector.

Ahora bien con el fin de escoger el personal idóneo al servicio del estado colombiano, se creó la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNCS) en la Constitución de 1991, contemplada en el artículo 130, otorgándole la responsabilidad de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos. Pero fue solo hasta el 2004 que su función fue reglamentada mediante el decreto 909. En dicha ley se consagran las normas básicas sobre la integración, organización y funciones de la CNCS, así como el régimen de sus integrantes, además de contener normas sobre carrera administrativa, empleo público y gerencia pública.

Las reglamentaciones de metodología del CNCS se fundamenta en las mismas legalidades expuestas para la metodología del DAFP, la Ley 909 del 2004 y los decretos reglamentarios 770 y 785 de 2005; incorporando además el decreto 4665 de 2007 que refiere la capacitación de empleados públicos para el desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales.

Los aspectos de esta metodología para la adaptación de las competencias laborales en la gestión de recursos humanos en las entidades públicas contemplan los manuales específicos de funciones y de competencias laborales, la identificación de competencias funcionales, la incorporación de competencias comportamentales, el desarrollo de un plan institucional de capacitación y la evaluación del desempeño, siempre en coordinación y apoyo técnico con los lineamientos del DAFP y la ESAP.

## **2. COOPERATIVISMO Y ECONOMIA SOLIDARIA**

### **2.1. Conceptos y Definiciones.**

**Cooperativismo:** Es una actividad social fundamentada en el apoyo mutuo entre individuos de una comunidad que se reúne con el fin de obtener un beneficio económico que se distribuye de forma equitativa, donde parte de los fondos obtenidos por el desarrollo de la actividad cooperativa son destinados para la formación profesional de sus asociados.

En su accionar, propende por la cooperación antes que la competencia entre individuos, de esta manera será posible que todos sus miembros tengan igualdad de derechos y poder dentro de una sociedad que no busca el máximo beneficio, sino ofrecer a sus miembros ciertos servicios o artículos en las condiciones más beneficiosas.

La organización y principios del cooperativismo hacen que sea una interesante opción como movimiento económico y social, ya que se basa en el valor del ser humano y la mejora de la calidad de vida del individuo a través de la ayuda mutua y el trabajo solidario, con el fin de lograr el desarrollo económico por igual para todos los que hacen parte de la cooperativa.

A su vez, el cooperativismo se asienta principios de equidad donde la distribución económica debe ser una parte para el desarrollo de la cooperativa, otra como base para gastos extras y por último para distribuir los beneficios entre los asociados. Estos principios mejoran los vínculos de solidaridad y los niveles de bienestar, así como también fortalecen el tejido social y le dan el valor de función social que tiene la economía.

**Economía Solidaria.** Es un modelo económico que propone mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales del sector social de manera eficaz y eficiente. Se ha venido formando sustentada en principios humanistas donde lo principal es el individuo como ser social, su dignidad y humanidad. Satisfacer las necesidades del ser humano es el eje central de este modelo a través de una economía alternativa que garantizan la cooperación y solidaridad de las fuerzas económicas.

El planteamiento de la Economía Solidaria sugiere que la clase trabajadora permite formular metodologías alternativas que dan lugar a la construcción de una sociedad democrática y justa, que fomenta una estructura económica de valor no solo en el

Sector de la Economía Solidaria, sino también en el de la Economía Estatal y la Economía Capitalista, cumpliendo su función acorde a las exigencias del desarrollo humano e integral.

El Sector de la Economía Solidaria se encuentra en constante crecimiento, lo cual contribuye con el desarrollo económico, social y con la reconstrucción de una nueva sociedad solidaria, humanista y democrática. Tras el desarrollo principios de beneficio social y colectivo la Economía Solidaria no pretende el crecimiento económico individual ni el enriquecimiento, más bien busca el desarrollo del individuo y su independencia del estado.

## **2.2 Un poco de historia a cerca del cooperativismo.**

Los antecedentes del cooperativismo se dan en la práctica de la cooperación en lo que se llamó el comunal primitivo, donde las organizaciones agrícolas no solo trabajaban juntas sino cooperaban buscando el beneficio mutuo, en algunas sociedades se cooperaba para mantener regado los cultivos; por ejemplo en las organizaciones nahuas todos debían trabajar (exceptuando niños y discapacitados) en función de todos y de la organización, se designaban labores de acuerdo con las aptitudes y destrezas. (Arboleda, 2010; pág. 45)

En la Revolución Industrial, cuando los pueblos se empobrecieron debido al desplazamiento de la producción artesanal por la producción industrial, los individuos



se vieron en la necesidad de emplearse en empresas que contaban no solo con maquinaria especializada sino con el capital, teniendo así que laborar en jornadas extensas, con sueldos muy bajos, con hambre y con condiciones de vivienda y salubridad precarias. De estas condiciones surge el movimiento hacia la cooperación donde dos fuentes: el práctico y el idealismo dan paso al desarrollo de una comunidad humana.

El progreso de la cooperación fue impulsado a finales de 1844 en Inglaterra, debido a la problemática del desempleo apaciguada por una ley llamada de socorro donde los salarios eran pagados en especies o en vales, esto sumado a las precarias condiciones en que vivían los individuos fue lo que impulso los intentos de cooperativismo. En el proceso cooperativo influyeron los socialistas cristianos y se promulgo la primera ley de cooperativas en el mundo.

El cooperativismo de consumo se originó en Inglaterra, luego abarco a Europa y el resto del mundo. Se atribuye el crecimiento de este modelo económico al valor de las ideas más que la importancia al poder económico simultáneamente en países escandinavos y otros territorios aparecían las cooperativas de crédito, las de aprovisionamiento de insumos y las de comercialización que servían a los pequeños industriales y artesanos.

Para principios del siglo XX llega el cooperativismo a América del Norte, como una idea de cooperativa de crédito y ahorro alcanzando un crecimiento asombroso, luego

inmigrantes europeos trajeron las demás formas de cooperativa las agrícolas y comerciales, sin perder los principios de igualdad y armonía. En el proceso de desarrollo de las cooperativas se establecieron varias formas de integración, lo cual dio lugar a la Alianza Cooperativa internacional (ACI) en Europa la cual hoy en día sigue funcionando.

En el contexto colombiano, desde las comunidades aborígenes se percibió un espíritu cooperativista, en trabajos de orden colectivo como la agricultura, en pro de las necesidades de las familias. Con el impacto industrial en Europa, se establecieron formas de trabajo más tecnificado que dejaban de lado el trato con la tierra y de alguna forma también, el temple cooperativo. De esta manera las personas vinculadas directa o indirectamente a la producción o distribución de mercancías, empezaron a interesarse por el Cooperativismo para solucionar sus problemas, en lo referente al consumo y la producción.

Así pues, el desarrollo del movimiento Cooperativo basado en la incorporación de nuevos grupos sociales a las Cooperativas, tales como empleados, maestros, campesinos, pequeños comerciantes, etc., lo mismo que la abundancia de disposiciones legales hicieron necesaria la expedición del Decreto Ley No. 1958 de 1.963, el cual unificó toda la legislación Cooperativa anterior y creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas hoy Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas "DANCOOP".

### **2.3 Actores, perfiles y procesos para conformar una Cooperativa.**

Para la conformación de una cooperativa, se deben agrupar aquellas personas capacitadas a nivel educativo e identificadas con el proyecto, conscientes de que deben ser partícipes del desarrollo económico, social y cultural; fundamentado a su vez en la solidaridad, igualdad y equidad de los miembros de la asociación. Por lo tanto, todos los miembros de la cooperativa como propietarios de la misma deben velar por la igualdad de condiciones, derechos y deberes.

Dado lo anterior, se inicia la puesta en marcha con la elaboración del borrador del proyecto lo cual permitirá determinar la viabilidad de la cooperativa; se deben escoger las personas que harán parte del comité promotor que tiene como función coordinar el plan de acción para formar la cooperativa, los miembros de dicho comité preferiblemente deben ser aquellos que gocen de más prestigio y confianza dentro del grupo.

Luego se desarrolla un estudio que incluya el perfil de la demanda, la factibilidad, los objetivos, la metodología que se llevara a cabo, las fechas de ejecución y el entorno. De acuerdo con lo anterior, se diseña el proyecto donde se instaura el plan de acción que instituirá la cooperativa. Es importante tener en cuenta que para formar una cooperativa la ley exige la reunión de mínimo cinco personas.

## **Actores y Perfiles.**

Las cooperativas giran entorno a un espacio constituido por la interacción de diferentes *actores* quienes son instituciones y organizaciones, que representando unos intereses intervienen en el proceso cooperativo; deben estar capacitadas para tomar decisiones, influir y comunicar en el proceso. Los actores se identifican de acuerdo a los ámbitos de intervención lo cual contribuye con sus alcances y con el avance de actividades.

Los *actores* se vinculan con las cooperativas trabajando en la promoción y provisión de servicios y asistencia, se constituyen como protección a las presiones que enfrentan las cooperativas tanto cuando se constituyen como en su proceso de desarrollo. Las instituciones o actores también se benefician del apoyo a las cooperativas, ya que pueden surgir y crecer como parte del proceso cooperativo, representando los intereses económicos y políticos.

En ese sentido, los actores son el canal por medio del cual las cooperativas representan sus intereses, siendo así fundamentales para el logro de los objetivos sobretodo económicos de las mismas; así es como contribuyen con las cooperativas en la obtención de subsidios, prestando asistencia técnica, otorgando avales para solicitud de créditos, coadyuvando a que tengan asistencia social y apoyando el desarrollo de estrategias de comercialización. (Arango, 2005; pág. 296)

Las instituciones y organizaciones (actores), tiene unas limitaciones de acuerdo con el sector y se fundamentan en gran parte en el liderazgo y relaciones que tenga con otros actores. No obstante lo anterior, estas organizaciones son un medio importante para la resolución de problemas como para la obtención de recursos que le permitirán a la cooperativa consolidarse en el sector.

De otra parte, se habla del *perfil* del cooperativista, lo cual hace referencia a aquellas aptitudes y actitudes que debe tener quien va a ser parte de una cooperativa, lo que permite estimar la tendencia del individuo a cumplir con los principios del cooperativismo y su capacidad para comprender y generar empatía con los problemas y necesidades de otros individuos, lo que le permitirá cooperar en la organización de manera positiva logrando los objetivos.

De esta manera el perfil cooperativo se relaciona con el comportamiento del asociado según los siguientes valores universales:

1. *Pluralismo* (en el mercado y los grupos de interés)
2. *Mutualidad* (beneficios a compartir).
3. *Autonomía individual* (respeto por las personas)
4. *Justicia distributiva* (no compartir racionalmente los recursos).
5. *Justicia natural* (tener derechos a procedimientos imparciales).
6. *Centralización en las personas* (reconocer que las personas son sujetos y no objetos de los negocios).

7. *Roles múltiples del trabajo y la mano de obra* (El trabajo influye sobre el status social, los patrones de consumo y su relación con la sociedad).

Dichas características soportan la ideología del cooperativismo, que se expresa más específicamente en los seis principios Universales, (Davis, 1999; pág.106):

1. *La afiliación:* a una Cooperativa ha de ser voluntaria y abierta a todas las personas que puedan utilizar sus servicios y que estén dispuestas a asumir las responsabilidades inherentes a la calidad de socios. No puede ser objeto de restricciones, ni de discriminación social, política, religiosa o racial.
2. *La Democracia:* Las Cooperativas son organizadas democráticamente y sus operaciones deben ser administradas por las personas elegidas por los socios, de acuerdo con el procedimiento acordado para ello.
3. *El Interés:* si se paga algún interés sobre el capital, este debe ser estrictamente limitado.
4. *Los excedentes:* aquellos que resulten de las operaciones comerciales de una cooperativa, pertenecen a los socios, y deben ser distribuidos en proporción al uso de los servicios de la misma, para evitar que un socio obtenga ganancias a expensas de otros.
5. *La Educación:* Todas las Cooperativas deben constituir una reserva para la educación de sus socios, sobre los principios o métodos cooperativos en su aspecto económico y democrático.

6. *La Cooperación:* Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. *La integración:* Para poder servir a los intereses de sus socios y de la comunidad, cada cooperativa debe en cualquier forma posible cooperar activamente con las otras cooperativas a escala local, nacional e internacional.

#### **2.4 Disposiciones legales de la economía solidaria en Colombia.**

A nivel mundial el sector solidario se fundamenta en principios y valores que no se aplican en los sectores privados tradicionales; la economía solidaria le da al individuo la posibilidad de adquirir la calidad de asociados para la formación de empresas que busquen mejorar la calidad de vida propia y de la sociedad, ya que se basa en el desarrollo integral en lo social, cultural, ambiental y económico. Es por esto que la economía solidaria se sustenta en disposiciones legales que redundan en beneficios económicos y tributarios, buscando el beneficio para las organizaciones de economía solidaria.

La Ley define de importancia para todos la protección, promoción, y la acción del cooperativismo como un sistema eficaz que permite el desarrollo económico, el fortalecimiento de la democracia, la distribución de ingresos y propiedades de manera equitativa, la regulación de actividades económicas, precios, costos, tasas y tarifas en favor de las clases más desfavorecidas y de toda la comunidad en el país.

La normatividad vigente en Colombia, propende principalmente por orientar y regular la gestión de las Empresas de Economía Solidaria. Las normas que regulan las actuaciones y operaciones de las organizaciones asociativas y solidarias de

propiedad son diversas y variadas e indican la presencia de múltiples organizaciones de origen popular, autogestionario y de sobrevivencia colectiva.

De esta manera las normas que se proclaman en Colombia para regular la economía solidaria, se enmarcan en la Constitución Política de 1991, donde se reseñan las disposiciones contenidas en el Capítulo 2 del Título II, sobre los derechos Sociales, Económicos y Culturales, contenidos entre otros, en los artículos 58, 60 y 64; así como en el Capítulo 1 del Título XII, artículo 333 acerca de la protección, la promoción y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias y otras formas asociativas de propiedad.

La Constitución Política de Colombia en sus promulgaciones acerca de la economía solidaria se refiere a la propiedad solidaria, como consagrada estrechamente con el principio de solidaridad y con la concepción de la democracia económica propia de un Estado Social de Derecho, ya que la propiedad solidaria permite el fortalecimiento de la sociedad en cuanto a que es una alternativa a las necesidades económicas tanto colectivas como individuales.

Los artículos que se presentan a continuación hacen referencia concreta a la definición anterior:

Artículo 1. Plantea la solidaridad como fundamento del Estado.

Artículo 38. Establece el derecho de asociación de los trabajadores.

Artículo 51. Presenta las formas asociativas de ejecución de programas de vivienda.

Artículo 58. Plantea la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 60. Establece promoción del acceso a la propiedad y en particular de los trabajadores y las organizaciones solidarias en los procesos de privatización.

Artículo 64. Indica la obligación del Estado de promover el acceso a la propiedad de la tierra en forma individual y asociativa.



Artículo 333. Da pautas sobre la obligación del Estado de fortalecer las organizaciones solidarias y promover el desarrollo empresarial.

Los artículos anteriormente planteados muestran el carácter del Constituyente de promover, proteger y estimular la propiedad solidaria y asociativa, a su vez el legislador tiene la obligación de desarrollar los postulados constitucionales otorgándole un tratamiento especial a la economía solidaria que garantice la competitividad de las organizaciones. Así mismo los postulados constitucionales referentes al sector cooperativo demandan del Estado la implementación de un conjunto de medidas coordinadas que adopten la legislación apropiada que favorezca el desarrollo de ese tipo de organizaciones.

De manera general a continuación se describen las Normas que más se destacan dentro del sector solidario en Colombia: “leyes y decretos que rigen al sector cooperativo colombiano, en la elaboración de algunas de ellas se han contado con la participación e injerencia de reconocidos líderes del sector.” (Ascoop; 2014)

**Leyes:**

- Ley 79 de 1988 Legislación Cooperativa. Le proporciona al sector cooperativo un marco propicio para su desarrollo, contribuyendo al fortalecimiento de la economía social y a la democracia fomentando la participación.
  
- Ley 454 de 1998 Fundamento legal de la economía solidaria. Promulga el fundamento legal de todo el sistema de la economía Solidaria, se transforman y se crean entidades y se dan los lineamientos acerca de la actividad financiera de las cooperativas.
  
- Ley 795 de 2002. Dispone el ajuste de otras normas del Estatuto Orgánico, así como del sistema financiero.

- Ley 1233 de julio 22 de 2008. Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1391 de junio 18 de 2010. Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

**Decreto Ley:**

- Decreto Ley 1333 de 1989 Precooperativas. Establece lo que rige el funcionamiento de las precooperativas, su constitución y reconocimiento.
- Decreto Ley 1480 de 1989 Asociaciones Mutuales. Instituye las medidas para el fomento de Asociaciones Mutualistas y determina las características, regímenes y constitución de las mismas.
- Decreto Ley 1481 de 1989 Fondos de Empleados. Determina las características, constitución, regímenes y dicta medidas para el fomento de los fondos de empleados.
- Decreto Ley 1482 de 1989 Empresas de Servicios de Administración Pública. Dicta medidas para el fomento de las empresas de servicios y determina sus características, constitución y responsabilidades.

- Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
- Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008. Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008

**Otros:**

- Decreto 468 de 1990 Cooperativas de Trabajo Asociado. Reglamenta las normas de las cooperativas de trabajo asociado y dicta disposiciones sobre el trabajo cooperativo.
- Resolución 1515 de 2001 de la Supersolidaria (P.U.C.). Expide un nuevo Plan Único de Cuentas para las entidades del sector solidario que vigila la Superintendencia de Economía Solidaria.

## **2.5 Derecho Cooperativo.**

La autonomía referente al derecho del Cooperativismo y la Economía Solidaria se sustenta en la premisa de que ser autónomo constituye una propiedad de las ciencias, donde estas se entienden por sí mismas, basadas en leyes peculiares y diferentes de las de otras. Es así como en la ciencia del derecho, algunas de sus ramas se han estimado como autónomas. Dentro del marco legal colombiano, es aceptado que exista un derecho cooperativo entre el ordenamiento jurídico nacional.

Desde esta perspectiva, el Derecho Cooperativo se define como los principios y normas propuestos para reglamentar tanto las actividades cooperativas, como las instituciones y las relaciones jurídicas que se derivan de las actividades cooperativas. El Derecho Cooperativo instituye una disciplina autónoma, que cuenta

con principios jurídicos originales, no obstante acude a otras ramas del derecho sólo en cuanto algunos de sus conceptos encuentran semejanza formal con sus principios. (OCA, 1993; pág: 245)

El Derecho Cooperativo nace históricamente de la necesidad del ser humano a relacionarse, a través de procesos cooperativos, con el fin de procurarse un orden económico más justo y equitativo. Este surgimiento se da en Europa en 1852, donde se promulgan normas aplicables al funcionamiento y organización de las cooperativas. Este fue el inicio de las reglas de la cooperación en el ordenamiento jurídico positivo. Después la práctica de los principios cooperativos y su vigencia en el tiempo, le dieron coherencia lo que favoreció para que el derecho cooperativo fuera aceptado en los órdenes jurídicos; se ha construido desde casi mediados del siglo XIX, y ha pasado por diferentes etapas (Uribe, 2003: pág 233).

Primeramente fue el cooperativismo de consumo, desarrollado ampliamente a partir de la experiencia de los Pioneros de Rochdale, que presentó dificultades para su reconocimiento en la sociedad inglesa, por lo que debió recurrirse a las normas sobre sociedades mutualistas. Entonces se indujo a la promulgación de la ley sobre las sociedades industriales y de previsión, adoptada por el Parlamento Británico en 1852.

Posteriormente, en Alemania, a instancias de Hermann Schultze Delitzsch, fue promulgada (en mayo de 1889) la ley general sobre sociedades cooperativas. Dicha ley se mantuvo a pesar de las vicisitudes históricas del siglo XX y se configuró como el modelo para las normativas de otros países. En Francia los estatutos sectoriales (referidos a diferentes tipos de cooperativos) se produjeron desde 1880, pero sólo en 1947 se promulgó una ley general, lo cual ha sido reformada en diferentes oportunidades en las décadas siguientes. En Italia el Derecho Cooperativo es tardío y apenas se encuentran insertas algunas normas en el Código Civil promulgado en 1942, durante el período fascista. Cinco años después fue complementado por una ley especial.

En España la legislación proviene desde 1839 cuando se autorizó la constitución de sociedades de socorro mutuo y se ordenaba a los gobernantes la promoción de asociaciones obreras. Otras normas se incluyeron en el Código de Comercio de 1886 y en 1931 se promulgó la Ley General de Cooperativas.

Con el tiempo se produjeron diversos aportes jurídicos que daban cuenta de hecho sociales concretos, de entre los que se destaca el mejicano Antonio Salinas Puente, quien definió el Derecho Cooperativo como: *“el conjunto de principios y reglas que fijan los deberes y garantizan las facultades de la organización cooperativa en su régimen interno y en sus relaciones con el Estado y la comunidad para realizar un fin social de justicia distributiva y democracia económica”* (Salinas Puente, 1954; pág. 416).

En Colombia no se había otorgado importancia al hecho de establecer normas para estas organizaciones cooperativas hasta antes de la promulgación de la Ley 134 de 1931. Para ese año el país atravesaba por una coyuntura económica lo que hizo pensar en una primera norma que permitiera incluir dentro de ámbitos de legalidad sectores no participantes del pacto gubernamental. Lo anterior permite vislumbrar que la legislación no surgió precisamente en respuesta a una especial simpatía hacia las fuerzas cooperativas y menos por la preocupación de las necesidades de las personas o comunidades; más bien tenía como propósito introducir este movimiento a la estrategia de desarrollo capitalista y a la estructura restrictiva del Estado.

Así pues, en Colombia las cooperativas fueron reconocidas como un tipo especial de empresa privada soportada en el estado. Sin embargo el estado ejerció durante muchos años un influjo paternalista y autoritario, lo cual pretendía hacerles cumplir un papel atenuante frente a la demanda creciente de mayor bienestar para los trabajadores agrarios y urbanos. De esta manera las organizaciones cooperativas se constituyen como una herramienta para la autodefensa económica, donde predominó el crecimiento de las mismas y del país.

Nuevas circunstancias hicieron necesario producir un nuevo marco de relaciones mediante el cual se otorgaba personalidad al subsector más dinámico de las últimas décadas, el Cooperativismo, y se preparaban las condiciones para que el Estado abordara la estrategia de la modernización. Esta misión le fue encomendada en la legislación encabezada por la constitución política y los subsiguientes decretos que reglamentaron las leyes allí inmersas.

A partir de este momento, se impulsó una marcada política gubernamental que empezó a reconocer el cooperativismo como un instrumento eficaz para adelantar el Plan de Desarrollo Nacional, por lo cual –hacia finales de los años ochenta- se hizo necesario iniciar la modernización de las estructuras de fomento y control del cooperativismo. *“en contraprestación, el Estado eliminaría los obstáculos para acceder a recursos de fomento, actualizaría la legislación cooperativa, impulsaría la creación del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas –DANCOOP-, buscaría apoyos de cooperación internacional, incentivaría la capacitación técnica de los estamentos del sector y compatibilizaría la acción del movimiento con los planes y programas estatales.”* (Uribe, 2003; pág. 240)

Esta nueva normativa transformó la composición del sector cooperativo colombiano y sus relaciones con el Estado; en tanto la cultura de control, se separaron sus dos tendencias preponderantes, la de estímulo y la de vigilancia. Además, presentó la oportunidad de incursionar en una política de autocontrol y de avanzar hacia una paulatina desregulación de la vida cooperativa y solidaria.

Por su parte el Acuerdo Cooperativo asentado en la Ley 79 de 1988, permite establecer que todas las actividades económicas, sociales y culturales lícitas se pueden desarrollar a través de una cooperativa. Se presentan las características de una cooperativa y se determinan los impedimentos generales. En el acuerdo cooperativo también se indica quienes serán sujetos de ley: Las personas naturales o jurídicas participantes en el desarrollo del objeto social de las cooperativas; las cooperativas, los organismos cooperativos de segundo y tercer grado, las

instituciones auxiliares del cooperativismo y las precooperativas; en lo que se refiere a las formas asociativas previstas en el artículo 130 de la ley.

En este artículo se establecen pautas para el reconocimiento de las cooperativas, las características de los asociados, deberes y derechos; la pérdida de la calidad del asociado; las funciones de los órganos de administración y vigilancia, el régimen económico; el régimen de trabajo; las clases de cooperativas y disposiciones especiales sobre algunas de ellas; la integración cooperativa; la actividad financiera de las cooperativas; y los reglamentos sobre fusión, incorporación y disolución.

### **3. Cooperativismo y Competencias.**

#### **3.1 ¿Por qué pensar en una gestión por competencias orientada al cooperativismo?**

En la actualidad el éxito de cualquier organización depende en gran medida del saber, saber hacer y saber estar de sus colaboradores, además de su capacidad para adaptarse a los cambios externos e internos, así como que tan competentes son en el desarrollo de su labor.

Es por ello que la gestión por competencias orientada al cooperativismo le facilita a las cooperativas el cumplimiento de los principios de compromiso, cooperación y participación, esto sustentado en que si el trabajador se desempeña en lo que realmente le gusta y está capacitado será participe del logro del bien común lo que redundara en resultados exitosos de los objetivos planteados.

Es de aclarar que aunque En la actualidad el éxito de cualquier organización depende en gran medida del saber, saber hacer y saber estar de sus colaboradores, además de su capacidad para adaptarse a los cambios externos e internos, así como que tan competentes son en el desarrollo de su labor.

Es por ello que la gestión por competencias orientada al cooperativismo le facilita a las cooperativas el cumplimiento de los principios de compromiso, cooperación y participación, esto sustentado en que si el trabajador se desempeña en lo que realmente le gusta y está capacitado será participe del logro del bien común lo que redundara en resultados exitosos de los objetivos planteados.

La gestión por competencias posibilita a las cooperativas el reconocimiento de los puestos de trabajo de acuerdo con las actitudes, valores y rasgos de personalidad que posee el individuo, también hay competencias fácilmente adaptables que se pueden aplicar a la realidad laboral tales como destrezas y habilidades. Así es como el trabajador o asociado es reconocido en la organización lo cual es de vital importancia tanto para el desarrollo de la ventaja competitiva de la cooperativa como para el bienestar del ser humano.

Ahora bien, en el mundo actual cada vez más se habla de globalización, en ese sentido las organizaciones de cualquier tipo deben tener la mayor ventaja competitiva marcando la diferencia en el mercado y es aquí donde juega un papel fundamental la Gestión Humana por competencias como una herramienta



estratégica para conseguir este propósito. A su vez la Gestión Humana por competencias, centrada en el desarrollo y capacitación constante de los trabajadores, les permite a los mismos adaptarse a los grandes y constantes cambios del entorno.

Lo anterior es importante debido a que los individuos competitivos, son capaces de participar proactivamente en el éxito de la organización, generando que el área de Gestión Humana a través de todos sus procesos desde el diseño de perfiles para cada cargo hasta la formación y gestión del desempeño sea responsable del proceso competitivo y continuo de sus colaboradores.

La Gestión por competencias orientada al cooperativismo, cuenta con ventajas que buscan obtener los mejores resultados del cargo que desempeñe el trabajador ya que se fundamenta en impulsar las características propias de cada asociado hacia el desempeño exitoso, también le da un valor importante a la tarea del reconocimiento como ventaja competitiva de la organización, facilitando los procesos de diseño y repertorio de competencias basados ahora en los materiales ya existentes en el capital humano de asociados.

### **3.2 De la calificación al auto reconocimiento: Beneficios al sector de la Economía Solidaria en Colombia.**

Para lo que refiere al contexto Colombiano, la Economía Solidaria es considerada como una muy buena alternativa para satisfacer necesidades sociales imperiosas, a través de una adecuada y equitativa distribución de los excedentes. Su objetivo principal es que los empleos sean estables, asegurando trabajo digno y estimulando el desarrollo personal y toma de responsabilidades.

El papel de la Economía Solidaria en el país también favorece la cooperación dentro de las organizaciones y tiene iniciativas solidarias que promueven la obtención de beneficios humano y social que se revertirán a la sociedad mediante el apoyo a proyectos sociales, a nuevas iniciativas solidarias o a programas de cooperación al desarrollo, entre otros. En el desarrollo económico y social conlleva a la generación de empleo y a mejorar la calidad de vida de un gran sector de la población, especialmente a través de ahorro, crédito, educación y múltiples beneficios con el fondo de solidaridad.

Por otra parte ofrece remuneración de la producción lo que propicia que se estipulen condiciones justas tanto para el productor como para el consumidor, generando relaciones comerciales a largo plazo. Parte importante de la economía solidaria es la Auditoria Social, proceso que permite a las organizaciones valorar su eficacia social, el comportamiento ético y moral relacionada con sus objetivos, lo cual se hace para mejorar los resultados sociales o solidarios asumiendo su responsabilidad social.

Ahora bien, las empresas solidarias en el país igual que los otros tipos de empresas, deben entrar en el mercado social con su producción, distribución y consumo de bienes y servicios, por esto la economía solidaria debe integrar todas las situaciones que incluyan a las empresas sociales dentro de la economía en general, así será posible aumentar las ventas y fidelizar clientes, reducir los riesgos y acceder a tecnología de punta logrando un estímulo para crecer como organización.

Es en este panorama que la Gestión por competencias aplicada al cooperativismo genera el paso de la calificación de perfiles al reconocimiento de los mismos dirigidos a los parámetros señalados anteriormente de la Economía solidaria, donde el beneficio fundamental radica en la incorporación de asociados diversos, en cuanto a edades, formación, capacidades y orientaciones, enriqueciendo el sector primeramente, *“...necesitamos sangre nueva, la dirigencia de estas empresas es la misma desde hace muchos años y somos gente mayor... la invitación es para los jóvenes, para que tomen las riendas del cooperativismo.”* (Valencia Montoya, 2012); seguido de la construcción de un escenario más participativo en los niveles de dirección, administración y formación de los recursos humanos orientado a posicionarse en el modelo económico nacional, y por qué no, internacional.

### **3.3 Diseño del modelo**

El desarrollo de la presente investigación surge como una necesidad de establecer y constituir un modelo de Gestión por competencias orientado a las cooperativas, donde sea posible establecer las capacidades de la organización y del individuo trabajador, fundamentados en los principios de las competencias laborales.

### **3.3.1 Metodología constructivista.**

La metodología constructivista esta cimentada en principios de construcción y participación, con un objetivo claro y es el de mejorar cada día buscando que el resultado de la actividad que lleva a cabo la empresa sea siempre optimo, lo anterior se logra a través de un proceso de planificación, acción reflexión y evaluación donde intervienen todos los miembros de la organización.

Ahora bien la metodología constructivista permite al investigador conocer además del problema específico la solución aplicada a la práctica, haciendo partícipes tanto al investigador como al investigado en todo el proceso resolutivo, lo cual incentiva el desarrollo y la autonomía de los trabajadores. En el ámbito de la cooperativa reconocer el valor de una metodología constructivista es vital para crecer y permanecer en el mercado.

La presente investigación, nos permite intuir que las cooperativas se acoplan mejor a este tipo de metodologías, debido a que promueve una atmósfera de reciprocidad, de respeto y autoconfianza lo cual está muy ligado a los principios del cooperativismo; algo para destacar de la metodología constructivista es que las fallas se toman como una posibilidad de autoevaluar el trabajo desarrollado lo cual implica compromiso por parte de los colaboradores, para desarrollar habilidades a partir de la experiencia.

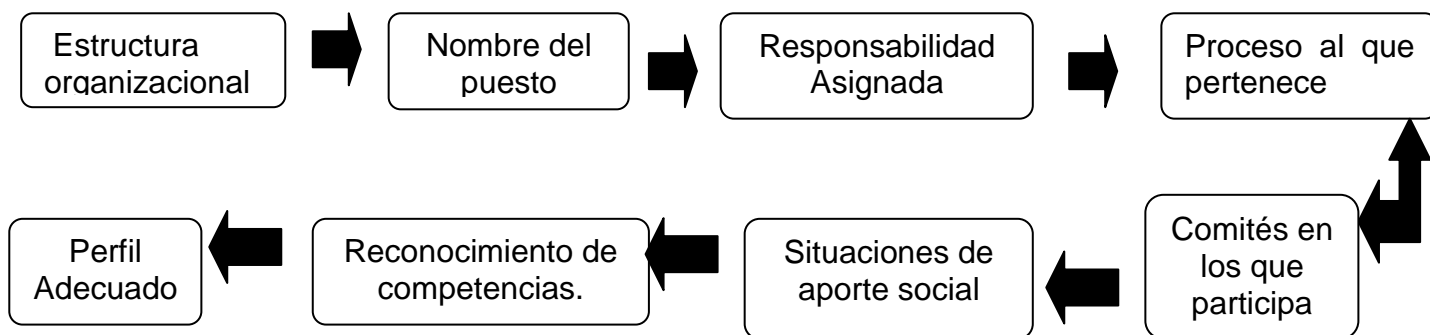
A su vez la una metodología enfocada a la construcción, propenderá por que los procesos de gestión por competencias se lleven a cabo rigurosamente, donde se pueda sustentar la dirección del comportamiento de los trabajadores enfocado en el desarrollo de las actividades de manera objetiva y sistemática, buscando el éxito de manera recíproca generando un valor agregado.

### 3.3.2 Definición de perfiles de puestos.

El perfil de un puesto está definido como una descripción formal de cada lugar de trabajo donde se indican, las funciones, las capacidades requeridas para el cargo, y las competencias organizacionales. De acuerdo con esto la adecuada elaboración de perfiles contribuye con el buen desempeño del trabajador en todos los procesos de la organización. (ALLES, Martha. Granica, 2006. p.135) Para crear un perfil el área de Gestión Humana deberá primero obtener la información de los requerimientos del puesto a cubrir; y segundo tener un amplio conocimiento del perfil de la organización, ya que de la concordancia de estos dos pasos se deriva el cumplimiento adecuado del perfil.

Ahora bien, los Perfiles de puestos apoyados en competencias, surgen por lógica de actividades más que de tareas aisladas, lo cual posibilita que estos puestos sean utilizados en teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

A continuación se presenta la estructura que debe tener el perfil de un puesto de trabajo:



A partir de esta estructura, se busca integrar al trabajador de manera eficiente a los procesos de la organización y promover mejoramiento continuo fundamentado en

que si se ubica al trabajador en el puesto para el que está capacitado será participe de su crecimiento y el de la empresa cooperativa poniendo en práctica las competencias exigidas generando mayor competitividad, lo cual si se hace de manera colectiva conllevara al posicionamiento de la empresa beneficiada por el recurso humano que posee siendo esto fundamental como ventaja competitiva.

### **3.3.3 Diccionario de competencias.**

El diccionario de competencias siendo único para cada organización es primordial para el análisis de competencias, y una orientación para el área de Gestión Humana, así es como la empresa debe definir y comprender que competencias requiere para el desempeño de un cargo reconociendo el grado crecimiento del mismo, a su vez debe ajustarse a la cultura organizacional y a los objetivos estratégicos planteados por la misma.

El diseño y construcción del diccionario de competencias debe hacerse de manera colectiva, para lo cual se debe asignar un comité de competencias que será encargado de diseñar el modelo por competencias de la empresa que luego será evaluado por un grupo de expertos quienes deberán conocer detalladamente a la organización y cada uno de los puestos de trabajo que la conforman.

La siguiente tabla presenta definiciones de las competencias y puestos de trabajo organizacionales para una cooperativa:

<b>TIPO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>COOPERATIVISMO</b>	Trabajo de grupo para el logro de objetivos compartidos, fundamentados en principios cooperativos.
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Trabajar en conjunto cooperativamente, hacia un objetivo común.
	<b>IDENTIDAD</b>	Capacidad para proyectar en el quehacer diario los principios y valores cooperativos.
	<b>AUTOGESTION</b>	Capacidad para ser propositivos, generando proyectos nuevos dirigidos a la sostenibilidad.
	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Es el deseo de servir y colaborar a los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.
	<b>IMAGEN</b>	Los trabajadores de la cooperativa proyectan a través de su trabajo una imagen positiva de sí mismos y de la cooperativa.
	<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	Enfocados en el mejoramiento continuo, el trabajador siente motivación orientado a cumplir los objetivos de la organización.
	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	Es la capacidad de todos los miembros de la organización de fijarse objetivos claros e ir tras la consecución de los mismos.
	<b>COMPROMISO</b>	Es estar dispuesto de manera proactiva para desempeñar su cargo, ofreciendo todo su potencial.

## ESPECIFICAS

<p style="text-align: center;"><b>PLANEACION Y ESTRATEGIA</b></p>	<p>Es poseer habilidades y ponerlas en práctica, con el fin de hacer frente a los cambios del entorno, desarrollando planes estratégicos que permitan el crecimiento de la cooperativa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ORGANIZACIÓN</b></p>	<p>A través de un control de actividades, se desarrolla la capacidad del trabajador de desarrollar eficientemente los proyectos planteados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ADAPTABILIDAD</b></p>	<p>Capacidad de adaptación y actuación, eficaz ante los cambios del entorno, cambiando aquellas conductas que no son benéficas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO</b></p>	<p>Es enfocar todas sus habilidades al logro de los objetivos planteados, por medio de la motivación y autonomía.</p>
<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Es la habilidad de escucha efectiva, abierta a la negociación de conflictos de manera asertiva.</p>
<p style="text-align: center;"><b>EFFECTIVIDAD EN EL MANEJO DE RECURSOS</b></p>	<p>Optimización de recursos tales como materiales, dinero y tiempo que son utilizados en el desarrollo de actividades.</p>



### **3.3.4 Pasos para la implementación del modelo en las cooperativas.**

La mayoría de autores consultados para el desarrollo de la presente investigación coinciden en que para iniciar la implementación de un modelo ya sea para las cooperativas u otra organización, se hace necesario establecer un esquema que involucre las competencias definiendo los objetivos de la organización. A continuación se indican los pasos a seguir para la implementación de un modelo de gestión por competencias en una cooperativa:

1. Establecer la misión y la visión de la organización o en caso de que ya exista verificar si continua vigente de acuerdo con los objetivos actuales.
2. Precisar los objetivos y planes estratégicos que tiene planteados la organización, lo que a su vez permite establecer el modelo estratégico.
3. Definir las competencias de acuerdo con lo requerido, este proceso lo llevan a cabo los directivos de la empresa.
4. Estudio y análisis de las competencias en grupo determinado de trabajadores de la organización.
5. El estudio permitirá validar la viabilidad de aplicación de las competencias establecidas.
6. Elaborar los procesos en el área de recursos humanos de la gestión por competencias.

Luego de establecer el modelo de gestión, se procede al diseño de los perfiles por competencias. A continuación se describen los pasos:

1. Sensibilización de los empleados. Debido a que todos los trabajadores deben ser partícipes del proceso deben estar informados acerca de las competencias, de lo que se espera de ellos y del plan de trabajo a seguir.
2. Conformación del Comité por Competencias. Este estará integrado por trabajadores de alta dirección y de algunos de otras áreas, su misión será velar por la objetividad y claridad en todo el proceso, esto se hará en reuniones periódicas con el grupo de trabajo.
3. Definición de competencias estratégicas de la organización: Utilizando diferentes fuentes de información de la empresa deben definirse las competencias en mención las cuales formaran parte del perfil de competencias de todos los cargos.
4. Indicar los perfiles y requerimientos de los puestos de trabajo: A través de la recolección y análisis de datos, se elaboran los perfiles y requerimientos de los mismos en la organización.
5. Evaluación del rendimiento: Por medio de un sistema de evaluación de las competencias se valida y evalúa el rendimiento de los trabajadores asociada a sus competencias y el cumplimiento de lo que se espera de ellos.

### **3.3.5 Determinación de planes de formación y reubicación.**

Los planes de formación y reubicación son planes de mejora que pretenden mostrar acciones de formación concretas con el fin de desarrollar al máximo las competencias evaluadas. Así mismo en caso que sea necesario, es decir que su cargo no esté acorde con las competencias requeridas se reubicara al trabajador.

Las cooperativas, por los principios ya mencionados al inicio de esta investigación tienen una gran responsabilidad al establecer los planes de formación debido a la gestión por competencias, ya que en este proceso se realizan programas de desarrollo que dan lugar a la potencialización de competencias técnicas y de comportamiento, así la responsabilidad de la cooperativa en este sentido es la de aprovechar el crecimiento del individuo en la misma organización, esto será motivante tanto para el empleado como para la empresa. Los programas de formación siempre deben estar y permanecer si se quiere lograr un desempeño exitoso de las personas en su organización.

Las cooperativas, deben ser conscientes de que la gestión por competencias siempre debe ir de la mano de la formación continuamente integrando a la vez la retroalimentación, buscando que quien ocupe cada cargo esté capacitado y dispuesto a actualizarse constantemente. A su vez la cooperativa debe hacer seguimiento para verificar en que proceso necesita apoyo para continuar creciendo y desempeñándose de manera exitosa.

Los cambios constantes del mundo actual, hacen que sea necesario -claro esta si se quiere permanecer en el mercado- reconocer que los conocimientos que se tienen hoy para tener un desempeño exitoso, podrán cambiar el día de mañana. Así es como los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades de los trabajadores son el pilar fundamental de la formación. Las cooperativas deben estar en disposición de enseñar permanentemente enfocados en el crecimiento de sus trabajadores.

### **3.3.6 Proyección a la comunidad**

Las cooperativas se fundamentan en el apoyo social que busca los cambios integrales en la sociedad, lo cual se logra con el libre desarrollo del potencial humano que conlleva a desarrollo de un trabajo armónico en cualquier organización. Ese potencial humano puede proyectarse a la comunidad mediante la acción cooperativa con las actividades que fomentan la educación y el desarrollo continuo de todos aquellos que participan en ellas.

Ahora bien las cooperativas son organizaciones de trabajo desarrollada por iniciativa de los asociados, esta es una acción que implica autonomía, es esta misma característica lo que permite que las cooperativas propendan por el servicio a los demás más que por la obtención de ganancias, esta motivación es lo que hace que las cooperativas sean incluyentes y se proyecten con su servicios a la comunidad.

Las cooperativas constituyen una economía colectiva, en donde cada una de las actividades desarrolladas por los asociados está puesta al servicio del interés general de la comunidad, así es como los recursos reunidos por la cooperativa en el desarrollo de su actividad persiguen la consolidación de fondos colectivos que servirán para el crecimiento de la organización y de la comunidad a la que sirve .

Así pues, en la actualidad las cooperativas se enfocan en desarrollar sus actividades generando empleo allí donde las empresas de tradición no lo hacen, promoviendo la

prosperidad y el bienestar de los asociados y la comunidad en la cual se desenvuelven, además se fundamentan en tecnologías innovadoras como apoyo a lo social y lo económico.

Para la comunidad las cooperativas representan un sistema productivo, con objetivos de crecimiento que pretende generar ganancias, caracterizado por la interacción con la sociedad que da cumplimiento a su objetivo social por medio de la relación con seres humanos de manera individual y grupal, y a su objetivo económico integrándolo al contexto social. Recíprocamente las cooperativas pretenden generar en la comunidad lealtad garantizando la responsabilidad social.

La proyección del cooperativismo en la comunidad, debe ser antecedida por una estrategia que si bien está fundamentada en valores y principios, debe estar fortalecida en el mercado ya que esto le permite formarse una determinada cultura que pueda responder a los cambios, emprender proyectos, crecer y consolidarse contribuyendo como una alternativa real.

## CONCLUSIONES

La tarea de diseñar una propuesta de gestión por competencias en el mundo del cooperativismo, condujo a la revisión temática de ambas materias, generando acercamientos hacia los aspectos presentes y los avances futuros constituyentes de cada área.

Para los objetivos planteados en el inicio de la investigación el reconocimiento de las diferencias entre las empresas privadas y aquellas de asociación cooperativa se concentró en los aspectos de *objetivo, control, toma de decisiones, condiciones de ingreso y ganancias o excedentes*. En las de nivel privado se distinguen el maximizar los beneficios en relación al capital aportado, la conducción y poder decisivo a manos del directorio, las pruebas de selección intervenidas por el directorio y la inversión y distribución entre empleados y accionistas de acuerdo al capital invertido.

Por su parte en las cooperativas se distingue como fin el brindar servicios a sus asociados sin fines de lucro, un control consensuado entre todos los asociados, un modelo de Asamblea para la toma de decisiones donde cada asociado tiene el derecho de opinar y votar, un ingreso libre de acuerdo a los principios del cooperativismo y una capitalización de las ganancias que son distribuidas entre todos los asociados. De entrada, esta pesquisa permitió enfocar los objetivos siguientes en un panorama diferenciado en cuanto a los modelos tradicionales de organizaciones, haciendo hincapié en el tratamiento de la gestión por competencias dentro de éstas.

Lo que se puede concluir es que dentro de las organizaciones privadas, la gestión por competencias apunta a la evaluación y catalogación de las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes del talento humano, bajo un enfoque de orden Funcionalista donde cada competencia depende de la labor a desempeñar. Dicho proceso se ejecuta siguiendo relaciones jerárquicas, donde los directivos, administradores y personal de recursos humanos diseñan un perfil profesional y un repertorio de competencias según las exigencias de cada posición laboral, detectables mediante entrevistas focalizadas, retroalimentación 360°, cuestionarios, entre otras técnicas, cuyo resultado es medible según el cumplimiento de competencias estandarizadas.

De otra parte, el recorrido histórico y legislativo por el Cooperativismo, orientó el objetivo de proponer un modelo de gestión por competencias adecuado a sus particularidades y posibilidades para el futuro de la administración.

Aquí, la gestión por competencias se adhiere a relaciones de tipo asociativas, donde cada miembro tiene voz y voto en la determinación de los perfiles profesionales; de hecho, la construcción del repertorio de competencias se hace con la participación de cada miembro, quién desde su función dentro de la cooperativa opina sobre las características que favorablemente debe tener él mismo o aquel otro miembro que la ejecute, haciendo la salvedad de que todos los miembros tienen la posibilidad de formarse para desempeñarse en cualquier otra posición.

El modelo que rige la gestión por competencias en el cooperativismo es por ende el Constructivista, sumando a los argumentos previos el hecho de que uno de los principios fundamentales del cooperativismo es la integración, tanto con otras cooperativas como –muy importante- con la comunidad donde se instaura; por lo que la construcción de competencias se realiza de forma contextual según las necesidades imperantes y las actividades desarrolladas en cada cooperativa.

En este sentido se puede concluir que el modelo de gestión por competencias en las cooperativas, instaura un nuevo paradigma en cuanto al tratamiento de los recursos humanos, resaltando ya no el “saber hacer” en los aspirantes orientado a las exigencias de empresas privadas, sino la adaptación de sus saberes y poderes, innatos y adquiridos, a las necesidades de la cooperativa y de la comunidad, que no son distintas que las suyas propias.

La nueva formulación de esta gestión, responde entonces al Reconocimiento y al Auto reconocimiento de competencias en el talento humano, siguiendo técnicas de auto descripción, cambio de roles, feedback individual y grupal, entre otras, que comparten de base la comunicación y la solidaridad.

Finalmente, se concluye que la importancia de pensar en nuevas formas de entender y administrar los recursos humanos, de acuerdo a la diversidad de organizaciones y a la preponderancia actual de algunas de éstas, ejemplo las Cooperativas, responde a la integridad que como administradores de empresas nos exigen los contextos



modernos, apuntando a la transformación de los viejos arquetipos en la instauración de una visión menos capitalista y más humanista dentro la administración de empresas.

## **RECOMENDACIONES**

Para el diseño y la implementación de un modelo de gestión por competencias en las organizaciones de tipo cooperativas, basadas en economía solidaria se recomienda:

- El conocimiento preciso de la misión y la visión con la que se funde cada cooperativa, y los proyectos de incidencia de la misma en la comunidad a la que pertenece.
- La inclusión de todos los miembros de la cooperativa en las técnicas de gestión por competencias y la promoción activa de su participación.
- La recopilación de los resultados obtenidos en materiales a compartir en las asambleas organizadas en las cooperativas, a fin de datar los aciertos y las cuestiones a mejorar con el modelo de gestión.
- EL encuentro con otras cooperativas que implementen el modelo de gestión por competencias, ya sean nacionales o internacionales, para ampliar los conceptos y enriquecer el modelo.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Deberes y derechos de los asociados de una cooperativa.**

(Fuente: Cooperativismo y Solidaridad.bolgspot.com)

#### **DEBERES DE LOS ASOCIADOS**

##### **Artículo 11: Son deberes especiales de los asociados:**

- Utilizar los servicios de ahorro o crédito.
  
- Realizar en el primer año como asociado el curso básico de (20) horas en economía solidaria, certificado por organismo competente.
  
- Cumplir las obligaciones derivadas del objeto social.
  
- Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y control, siempre y cuando hayan sido adoptadas de acuerdo con las normas legales vigentes.
  
- Cumplir las obligaciones económicas que se adquieran con la Cooperativa.
  
- Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la cooperativa.
  
- Participar en los programas de educación cooperativa y capacitación en general.

- Cumplir el presente estatuto y los reglamentos derivados de ellos.

## **DERECHOS DE LOS ASOCIADOS**

**Artículo 12: Son derechos fundamentales de los asociados, los cuales están condicionados al cumplimiento de los deberes, los siguientes:**

- Utilizar los servicios y beneficios de la cooperativa en procura de su realización personal, profesional y familiar, y realizar con ella las operaciones propias derivadas del acuerdo cooperativo.
- Participar en sus actividades, y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales.
- Ser informados de la gestión cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias y reglamentarias.
- Ejercer los actos deliberatorios, de decisión y elección en las asambleas generales.
- Fiscalizar la gestión de COMEDAL personalmente y a través de los órganos de vigilancia y control, siguiendo siempre el conducto regular.
- Retirarse voluntariamente de la entidad.

- Presentar al Consejo de Administración proyectos e iniciativas que tengan por objeto el mejoramiento y crecimiento de la Cooperativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARANGO JARAMILLO, Mario. (2005); Manual del cooperativismo y economía solidaria.
- ARBOLEDA, Guillermo. (2010); Aspectos Positivos del cooperativismo en Colombia.
- ARRAIZ, Ignacio José. (2000). Retribución y competencia: ¿Cómo garantizar su éxito? EN: Capital Humano No. 1332 Editorial CISS.S.A.
- BOYATZIS, R. (1982). The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- CARIOLA L. y QUIRZO A.M. (1998) Competencias generales, competencias laborales y currículum. En M. Novick y M.A. (Coord.) *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo/OIT/CINTERFOR.
- DAVIS, Peter (1999): La administración de la diferencia cooperativa. Organización Internacional del Trabajo <OIT>.

- LONGO, Francisco. (2004) Mérito y Flexibilidad, Paidós, Barcelona.
- McCLELLAND, David (1973) “Testing for competence rather than for intelligence”, *American Psychologist*.
- MERTENS, L (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. OIT/CINTEFOR. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- OCA. Derecho Cooperativo (1993) Tendencias actuales en Latinoamérica y la Comunidad Económica Europea. Ediciones Antropos, Bogotá.
- PEREDA, S. Y BERROCAL, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.
- PEPA, Rodrigo. (2000) Selección por Competencias e Importancia del perfil a definir y técnicas. Revista: Capital Humano # 135.
- PRONKO M. (2005). Recomendación 195 de OIT. Cuestiones Históricas y Actuales de la Formación Profesional. Montevideo: CINTEFOR/OIT.
- SALINAS PUENTE, (1954) Antonio. Derecho Cooperativo. Doctrina, jurisprudencia, codificación. Cooperativismo, México.

- URIBE Garzón, C. (2003); Derecho Cooperativo. (Primera edición) Bogota, Colombia. Fondo Nacional Universitario.
- SERRANO, Marta Eugenia. (2008). Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos. ESAP y DAFP
- BOYATZIS, R. (1982). The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- CARIOLA L. y QUIRZO A.M. (1998) Competencias generales, competencias laborales y currículum. En M. Novick y M.A. (Coord.) *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo/OIT/CINTERFOR.
- McCLELLAND, David (1973) “Testing for competence rather than for intelligence”, *American Psychologist*, 28, 1-14.
- MERTENS, L (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. OIT/CINTEFOR. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- PEREDA, S. Y BERROCAL, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.