

**INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE
TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS “COTAXI. LTDA”**

JAIR LEANDRO FERNÁNDEZ DEL TORO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2007**

**INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE
TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS “COTAXI. LTDA”**

JAIR LEANDRO FERNÁNDEZ DEL TORO

**Trabajo de grado presentado como requisito Parcial para
optar al título de:
Trabajador Social**

**Directora:
ADRIANA VEGA MARTINEZ
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2007**

DEDICATORIA

A la infinita y maravillosa energía del universo*, que me guía y socorre en todo momento.

A mi Papá y mi Mamá por el gran esfuerzo y sacrificio que hacen con tanto amor.

A mis hermanos por su comprensión y apoyo.

A mi tía Nello por ser mi amiga incondicional en todo momento.

A mi sobrino Andrés Felipe porque la luz que trajo y su alegría me dan una razón para vivir cada día.

A todos mis amigos y familiares.

A todos los que no creyeron en mí, gracias a ellos tuve el valor de exigirme cada vez un poco más.

*Gracias de nuevo a Dios

Jair Leandro Fernández del Toro

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Universidad Industrial de Santander, su escuela de Trabajo Social por ayudarme a descubrir lo complejo y extraordinario que es el ser humano.

Profesores(as), por sus enseñanzas dentro del quehacer estudiantil.

COTAXI, empresa que me ayudó a proyectar mis conocimientos como profesional, creciendo como persona.

A todo aquel que en mi vida pudo aportar algo, tal vez de manera anónima para enriquecer esta experiencia.

RESUMEN

TITULO:

INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS. "COTAXI. LTDA". *

AUTOR:

JAIR LEANDRO FERNÁNDEZ DEL TORO**

PALABRAS CLAVES:

Lado humano de la organización, Talento Humano, Trabajo Social Organizacional, Economía solidaria, Cooperativa.

DESCRIPCION:

Este trabajo describe la experiencia de prácticas realizada en la cooperativa Cotaxi Ltda y la analiza alrededor las teorías más importantes las cuales dieron fundamento a su desarrollo como: Teoría de sistemas, Teoría "X" y "Y", Gestión del talento humano y Trabajo Social Organizacional en la dinámica y contexto de una empresa solidaria.

Además analiza el contexto y leyes que abarcan la organización cooperativa dentro del amplio grupo de la economía solidaria y enuncian también los objetivos y estrategias desarrollados en la práctica, enfocados en los procesos de provisión, mantenimiento y desarrollo del Talento humano haciendo un énfasis especial en la educación sobre principios y valores de la filosofía cooperativa, los cuales se convierten en una propuesta de intervención para la creación del área de Trabajo Social en la empresa como responsable y garante de la eficiencia y sostenibilidad de esas estrategias.

En conjunto el documento muestra los fundamentos que guían la experiencia, su propósito, alcances y beneficios como un recuento y reflexión teórico práctica de temas muy importantes del desenvolvimiento del ser humano como miembro de una organización, en especial una cooperativa y lo relevante de sus principios en nuestra sociedad.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Adriana Vega Martínez

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora Adriana Vega Martínez

SUMMARY

TITLE:

INTERVENTION OF SOCIAL WORK IN THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE MULTIACTIVE COOPERATIVE OF UNITED TAXI DRIVERS AND TRANSPORTERS "COTAXI. LTDA".*

AUTHOR:

JAIR LEANDRO FERNANDEZ DEL TORO**

KEY WORDS:

Human Side of the Organization, Human Talent, Organizational Social Work, Solidary Economy, Cooperative.

DESCRIPTION:

This work describes the practice experience made in the Cooperative COTAXI.Ltda and analyzes it about the more important theories that gave foundations to its development like: Systems Theory, "X" and "Y" Theory, Management of Human Talent and Organizational Social Work at the dynamic and context of a solidary enterprise.

Besides it analyzes the context and laws which includes the cooperative organization inside the large group of the solidary economy, and also enunciate the objectives and strategies developed in the practice, focused in the supply, maintenance and development of Human talent process making a special emphasis in the education about principles and values of the cooperative philosophy and becomes a proposal of intervention for the creation of Social Work Area inside the enterprise as responsible and guarantor of the efficiency and sustainability of those strategies.

The whole document shows the foundations that guides this experience, its purpose, range and benefits as a recount and theoretical practical reflection of very important subjects about the human being development as an organizations member, specially a cooperative organization and the outstanding about their principles in our society.

* Degree Work

** Faculty of human Sciences. Social Work. Director of the project Adriana Vega Martinez

CONTENIDO

	Pág.
1. EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	16
1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	16
1.2 TEORIA “X” Y “Y”	19
1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	22
1.4 ECONOMÍA SOLIDARIA	28
1.4.1 Fines Solidarios	31
1.4.2 Valores y Principios Solidarios	32
2. ECONOMÍA SOLIDARIA Y COOPERATIVAS EN COLOMBIA	35
2.1 ANALISIS DEL SECTOR	35
2.2 MARCO LEGAL	38
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	44
3.1 RESEÑA HISTORICA	44
3.2 RUMBO CORPORATIVO	47
3.3 ESTRUCTURA	488
3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	¡Error! Marcador no definido.
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	51
4.1 PROCESO DE INTERVENCIÓN	51
4.1.1 Diagnostico inicial	51
4.1.2 Plan de Trabajo.	58
4.1.3 Desarrollo de los objetivos y Evaluación del proceso	71
5. CONCLUSIONES	78
6. RECOMENDACIONES	79
7. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE TRABAJO SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE COTAXI. LTDA	82
7.1 JUSTIFICACIÓN	83

7.2 VISIÓN	84
7.3 MISIÓN	84
7.4 OBJETIVOS	84
7.5 ESTRATEGIAS	85
7.6 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	86
7.6.1 Dirección del proceso de provisión de personal	86
7.6.2 Dirección de Programas de desarrollo y mantenimiento del personal.	88
7.6.3 Educación Solidaria	89
7.7 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DEL AREA	90
7.7.1 Características del cargo	93
BIBLIOGRAFIA	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Dinámica del sistema.	166
Figura 2. Seis proceso básicos de la gestión del talento humano	26
Figura 3. Valores solidarios	32
Figura 4. Logotipo institucional COTAXI	44
Figura 5. Oficina principal COTAXI	45
Figura 6. Organigrama COTAXI	50

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Cuadro 1. Características teoría X, Y.	21
Cuadro 2. Distribución por género	51
Cuadro 3. Distribución por edad	53
Cuadro 4. Distribución Por Estrato Socioeconómico	54
Cuadro 5. Distribución Por Grado De Escolaridad	55
Cuadro 6. Diagnóstico estratégico DOFA	56
Cuadro 7. Procesos de intervención Trabajo Social Organizacional	61
Cuadro 8. Plan de trabajo	63
Cuadro 9. Informe final de gestión	72

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Foto proceso de inducción	102
Anexo B. Folleto programa de inducción	103
Anexo C. Folleto programas educación cooperativa	105
Anexo D. Encuesta de diagnóstico para programa de capacitación en cooperativismo para empleados	107
Anexo E. Manual de educación cooperativa	104

INTRODUCCIÓN

La evolución de los modelos de dirección de empresas en las últimas décadas se ha caracterizado por el cambio en la concepción del personal, cuya gestión deja de entenderse como una función netamente administrativa hasta pasar a una visión estratégica insertada en un contexto económico y social dinámico. Esta nueva perspectiva del recurso humano como fuente de generación de ventaja competitiva señala nuevos retos para quienes como el Trabajador Social orientan procesos de desarrollo humano en las organizaciones.

Con ese enfoque, la Cooperativa Cotaxi vinculó a un profesional en formación de la carrera de Trabajo Social quién dentro de su quehacer en la modalidad de práctica empresarial en el segundo semestre de 2005 desarrolló su experiencia con el objetivo de mejorar algunos de los procesos de gestión humana que se desarrollan al interior de la Cooperativa.

El presente documento tiene como objetivo describir y analizar los fundamentos, lineamientos y métodos de actuación frente a la realidad que fue objeto de intervención. Este trabajo resume también las particularidades de una tarea compleja por el amplio panorama de las necesidades de la organización en cuanto a la mejora del desempeño productivo y humano que exigía el dominio de ciertas destrezas, conocimientos y actitudes, algunas de las cuales se obtuvieron a través de la carrera y otras se complementaron por medio de seminarios a cargo del Director de la práctica, lecturas, análisis individuales y asesoría permanente, lo que permitió contar con los elementos necesarios para el diseño e implementación de propuestas de trabajo al interior de la organización.

Se destacan así mismo, las situaciones que de manera positiva o negativa incidieron en el desarrollo de los procesos, referidas principalmente al tiempo de dedicación de la práctica que por su duración limitó el logro de algunas de las metas trazadas y a la presencia de contingencias del ambiente externo que tuvieron impacto en la dinámica interna de la Cooperativa.

En una primera parte, este documento hace referencia a las bases teóricas que acompañaron la experiencia y guiaron su desarrollo por medio de una conceptualización acerca de la vivencia del ser humano como miembro de una organización y concepciones de la gestión moderna de personas tales como Enfoque sistémico, Teoría X y Y, Gestión de talento humano y en el mismo capítulo con la intención de hacer una distinción entre la cooperativa y otro tipo de empresa, se introduce una explicación de los principios que enmarcan el trabajo de la economía solidaria en relación con las teorías de gestión humana demostrando que la complementariedad entre estas da coherencia y sustento a la intervención y justifica su aplicación.

El siguiente capítulo aborda los aspectos contextuales y legales que sustentaron la intervención tales como el entorno de las organizaciones cooperativas en el país y su legislación vigente, seguidamente se muestra la planeación y ejecución que se dio en el ejercicio de la práctica de acuerdo con los lineamientos del área de Trabajo social organizacional, las características y necesidades que fueron detectadas en la organización y que permitieron generar acciones tendientes a la optimización de los procesos de Gestión humana existentes en esta dependencia, enfatizando en la promoción de la doctrina solidaria, por ser este el principio filosófico rector del funcionamiento y objeto social de este tipo de empresas.

Para finalizar, en el último capítulo del documento se expone una propuesta de intervención para atender de manera integral la dinámica del talento

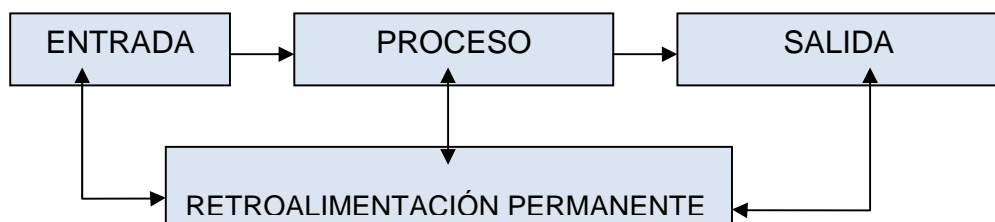
humano en la organización de tal forma que muestre el alcance de la implementación de estas acciones y la forma de mantener los beneficios que traen al desarrollo tanto de la persona como de la empresa; además se exponen algunas recomendaciones acerca de la manera de enfrentar este tipo de experiencias para que sirvan de referente y permitan a futuro garantizar el mejor desempeño de los profesionales en formación de esta carrera.

1. EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Las diferentes definiciones que se puedan encontrar acerca de lo que es un sistema coinciden en afirmar que se trata de un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, las cuales tienden al mismo propósito. Además de este objeto común, otra de las características importantes de un sistema es su dinámica, compuesta por entradas o "inputs" las cuales pueden ser información o energía, un proceso de operación derivado de las entradas para producir unos resultados o salidas llamados "outputs" que pueden ser, de la misma forma que las entradas, información o energía. En esta misma dinámica está presente la retroalimentación como un reinicio del proceso en el que los resultados pasan a ser entradas y nutrir de forma continua el funcionamiento del sistema. Este proceso se ilustra de una forma más comprensible en la siguiente figura que plantea Idalberto Chiavenato:

Figura 1. Dinámica del sistema.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. P.56.

Con esta perspectiva se encuentra que las características sistémicas le son aplicables a la organización y al ser humano dentro de esta (subsistema

humano) como sistemas abiertos que son, y su dinámica se basa en una interrelación permanente, cambiante, influenciados por variables externas e internas y con unos fines definidos que son activados por las tareas que realizan tanto en el medio empresarial como en su vida social. Tales características son:

- Interdependencia funcional: cada uno de los elementos depende de los otros para su funcionamiento¹. Lo que le sucede a uno tiene influencia en los otros sistemas, por supuesto en unos más que en otros.
- Interacción funcional: es la acción mutua entre todos los elementos para el funcionamiento del sistema². Incluye las relaciones que se dan entre las personas derivadas de esta interacción, la influencia del medio y las implicaciones psicológicas que produce.
- Propósitos u objetivos: a los sistemas se les atribuye una función; los sistemas no tienen su propósito propio se les adjudica; quien si puede crear su propio propósito es el hombre y se orienta por él³. Esta exigencia propia o adjudicada lleva a los sistemas (humano u organizacional) a tener responsabilidades y perspectivas de futuro que impulsan su funcionamiento.
- Entropía: es la tendencia al desgaste que tiene un sistema, esta tendencia de desgaste es normal en todo sistema⁴. Esta característica puede manifestarse como una forma natural de conflicto que ayuda finalmente a regenerar y reajustar la estructura del sistema.

¹ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Gestión Humana en organizaciones. Modulo IX Talento humano liderazgo. ASEDUIS. 2003.

² Ibid., p. 7

³ Ibid., p. 7

⁴ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. Documento académico seminario de practica 2005.

- Homeostasis: es una respuesta o necesidad de seguridad que tienen todos los sistemas.⁵ Esta es la capacidad que tiene el sistema de producir retroalimentación para dar las respuestas o reacciones necesarias para su subsistencia.
- Sinergia: es la capacidad para producir nuevos elementos, es la dinámica constructiva, tendencia a la renovación, pero enfocada hacia la transformación⁶. La dinámica propia de los distintos elementos del sistema en conjunto le dan la energía para producir sus resultados de forma constante, en este caso podría ejemplificarse con las funciones que realiza una empresa y que están encaminadas hacia un mismo objetivo.
- Equifinalidad: es el equilibrio entre la posibilidad de finalización frente a la capacidad entrópica⁷. Su importancia se ve en que al estar directamente relacionada con ciertos objetivos y fines, es la motivación superior que impulsa los miembros de una organización a sentir pertenencia por esta y dar lo mejor para lograr la realización grupal y personal.

Otras definiciones explican esta relación entre el funcionamiento del sistema y como se relaciona este con la organización: “La organización como tal es en esencia comparable a un sistema, la cual para su subsistencia debe integrar y dimensionar en su interior todos y cada uno de los elementos que la conforman y en especial la persona, de la cual depende su identidad, productividad, existencia no solo material sino cultural y la base operativa de su realidad, en otras palabras su modo de ser y existir”⁸.

⁵ Ibid., p. 6

⁶ Ibid., p. 7

⁷ Ibid., p. 8

⁸ TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. Revista Humanidades. Vol. 27. 1998. p. 18

A pesar de todo lo que explican las funciones y características anteriormente mencionadas, ver a la organización como sistema demuestra que esa mezcla de interacciones y reacciones de los seres humanos nunca son tan previsibles debido a la enorme variedad de estímulos que lo influyen e igual de complejo es el desenvolvimiento de este dentro del gran sistema llamado organización, ambos influenciados y afectados por otros subsistemas, ya sea la sociedad, medios de producción, el medio natural o la cultura.

Por esta razón la dinámica psico-social que se da entre ambos debe ser considerada en las complejas dimensiones que la componen, no de una sola y única forma de entenderla o abordarla. De esta forma la atención en el estudio y gestión del ser humano en la organización debe centrarse más que todo en su cambio y ajuste constante a las situaciones del diario vivir, acercando cada vez ambos puntos de vista empresa – trabajador, conocer como son y como cambian las motivaciones, limitaciones y condiciones de cada uno en su interacción y así lograr que esta sea una relación de beneficio mutuo; que es lo que intenta explicar la teoría que se enuncia a continuación en cuanto a la integración de objetivos.

1.2 TEORIA “X” Y “Y”

Otra de las teorías con las que se analiza la dinámica del ser humano en una organización es la teoría de Douglas Mc Gregor; el cual en su obra “El lado humano de las organizaciones”⁹ publicado en 1960, describe dos formas distintas de mentalidad para gerenciar una organización, a los cuales denomina Teoría X y Teoría Y.

⁹ MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial Diana. México.1972.Pag 52

Mc Gregor (1906-1964) era de origen estadounidense y profesional en psicología industrial, se desarrolló profesionalmente en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, donde fue profesor de Psicología y Administración Industrial. La más importante contribución de Mc Gregor al pensamiento administrativo son las "Filosofías de Dirección" que confirman las tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son "los valores culturales" de los que ejercen el mando, y la supervisión o la dirección de los subordinados.¹⁰.

La teoría de Mc Gregor está basada en dos concepciones:

1. En la teoría de Max Weber de los valores y acciones, afirmando que los valores culturales de los supervisores con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar¹¹.
2. En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones que el hombre busca satisfacer.¹² En esta se explica que el hombre busca satisfacer las necesidades básicas como son las fisiológicas y luego las de seguridad, las sociales, la de ego y las de autorrealización.

A partir de estas bases en su obra señala estas dos posturas para asumir la dirección de las personas en una empresa: el convencional estilo autoritario de la teoría X y el estilo participativo que propone él en la teoría Y. Estos dos

¹⁰ LOPEZ, Carlos. Las Teorías X y Y de Douglas Mcgregor. [en línea][citado en julio de 2001]. Disponible en internet: i
<URL:<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>>

¹¹ MC GREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. Editorial Diana. México 1972 p. 52.

¹² Ibid. p. 54

supuestos muestran unas características distintas para cada tipo de trabajador y el estilo de dirección que se ejerce en cada caso particular:

Cuadro 1. Características teoría X, Y.

Teoría X	Teoría Y
<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas en esta teoría tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa. • Prefieren ser dirigidas, no quiere asumir responsabilidades. • Son perezosas. • Busca ante todo su seguridad y su única motivación es el dinero. 	<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el reposo, al individuo no le disgusta el trabajo. • No es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. • Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por la compensación asociada al logro. • La mayoría de personas poseen alto grado de creatividad e ingenio que permite solucionar los problemas.
<p><u>Estilo de dirección:</u></p> <p>La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.</p>	<p><u>Estilo de dirección:</u></p> <p>El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.</p>

Fuente: FERNÁNDEZ GUERRERO, Rafael. Organización y métodos de trabajo: Dirección de la producción y Recursos humanos. Editorial Civitas.

De estas dos se concluye que la teoría Y a diferencia de la teoría X, muestra una posición más “optimista” y moderna frente a esta realidad y es considerada como la precursora de la integración de los objetivos individuales del trabajador con los de la empresa porque propone un estilo de administración participativa, democrática, basado en valores humanistas y que realzan la iniciativa individual. En este sentido aporta a que la administración se esfuerce en motivar y brindar las mejores condiciones al trabajador para la consecución de sus metas individuales y sociales y así contribuir a que la productividad de este sea mayor y beneficie a los fines principales de la empresa que serán siempre obtener mayor ganancia.

Todas las ventajas que ofrece la perspectiva y aplicación de estas premisas hace que otras importantes teorías y aplicaciones conocidas en la gestión empresarial se apoyen en ella, como son la de círculos de calidad, la de calidad total y la gestión del talento humano, con los excelentes resultados que se conocen en el campo de la gerencia.

1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro de la interacción de sistemas y subsistemas que muestran las teorías que analizan a la persona en la organización, se pone a la persona como parte esencial de esta, tal vez como la más importante y subraya que es en gran medida en el trabajo donde a lo largo de la vida llega a maximizar sus capacidades y relacionamiento con los otros, además de potenciar la evolución y el crecimiento de la empresa en la que labora. Como lo afirma Chiavenato: “Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirán sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes

mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos”¹³.

Desde esta concepción se hace evidente que las complejidades humanas y organizacionales que se han expuesto requieren para su abordaje una serie de herramientas técnicas que las ayuden a operar de la mejor manera, y es ahí donde aparece lo que se conoce como gestión del talento humano y muestra como se integra este entramado de relaciones y necesidades a los objetivos y procesos empresariales por medio de la administración de los recursos humanos en la empresa. Idalberto Chiavenato complementa esta afirmación citando a Gary Dressler en su obra Gestión del talento humano: “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”¹⁴.

En esta obra se señalan además unos principios fundamentales que guían el quehacer en gestión de talento humano y muestra el tipo de complemento que se da entre la ciencia administrativa y la ciencia social como es este caso. Chiavenato retoma de la obra de Gary Dressler la idea de que la gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:¹⁵

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mc Graw Hill. 2002. p. 5

¹⁴ DRESSLER, Gary. Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p.2 citado por CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Bogotá, Mc Graw Hill. 2002. p. 9.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Editora Atlas, 1997. p.19

gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.

2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Son socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y el éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido.

De la misma forma los objetivos que se desarrollaron en esta experiencia se basan en estos planteamientos, pero el impacto de esta gestión no se da solo en las personas que trabajan allí, puede ser además, como es el caso de la cooperativa, a los socios aportantes de recursos económicos que permiten su funcionamiento y la sociedad en general que adquiere los servicios y se beneficia por medio de las acciones de responsabilidad social derivado del lucro que obtiene la empresa en su influencia dentro de este conglomerado.

Otra característica que se puede resaltar es que gracias al talento humano y su creatividad se pueden desarrollar las tecnologías dentro de la organización y darles usos más efectivos, racionalizarlos y enfocarlos en objetivos beneficiosos para muchas esferas del desempeño corporativo.

Existen también circunstancias como la de una empresa solidaria en las cuales su éxito depende de la forma en que las personas que hacen parte de ella se vinculen a su causa como facilitadores y conductores del desarrollo, ya sean trabajadores, clientes, asociados o estos con sus familias, demostrando en ellos mismos el cumplimiento de su objeto social, a través de la educación que reciben, las iniciativas de mejoramiento económico a las que se vinculan y demás esfuerzos que se hacen para el mejoramiento continuo de su calidad de vida a cambio del sacrificio que ellos hacen al dedicar su energía o recursos en ese proyecto.

Así mismo, la gestión del talento humano incluye funciones que le son transversales a la disciplina en cualquiera de sus modalidades como son las de planear, organizar, dirigir y controlar. Esas funciones están descritas en una serie de políticas y prácticas que Chiavenato¹⁶ señala en los seis procesos básicos de la gestión de talento humano (ver figura 2):

1. Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

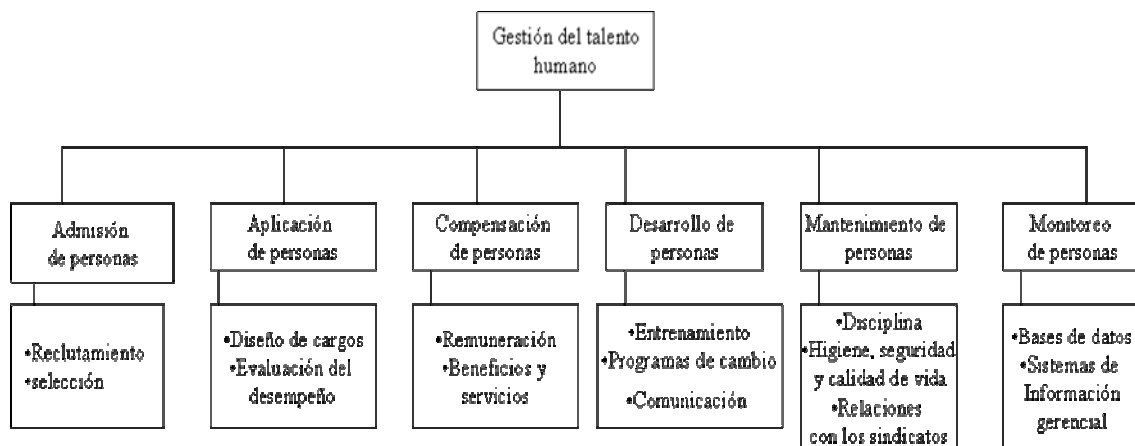
¹⁶ CHIAVENATO, Op cit., p. 14

4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas. Programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

6. Monitoreo de Personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Figura 2. Seis proceso básicos de la gestión del talento humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. p. 15

Hasta aquí es necesario analizar todos estos conceptos e integrar las distintas concepciones resaltando el hecho de que si el punto de partida es la teoría de los sistemas donde una característica fundamental es la

interdependencia de los elementos, no se debe perder de vista que estos procesos están relacionados entre si, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. De esta forma cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de la forma en que se utilicen, en el momento adecuado o dirigido a un tipo de personal en particular; dentro de esta dinámica de constante cambio.

Dentro de esta concepción para el trabajador social la misión debe apuntar entonces hacia una actuación como mediador dentro de la organización, asesorando no solo a la dirección sino a todo el grupo, analizando y dirigiendo las acciones que afecten directamente a la persona, complementando así el accionar administrativo y productivo, para que su gestión permita que el trabajo sea una posibilidad para la persona de ampliar sus expectativas y medios para la consecución y mantenimiento del nivel de vida esperado.

Estos conceptos también incluyen en los beneficios a las familias de trabajadores y socios, ya que las acciones de apoyo a estos, ya sea educación, capacitación, formación en valores o fomento del emprendimiento aportan no solo al bienestar y desarrollo del personal y sus familias para incrementar la productividad sino que permiten a la empresa contar con personal muy comprometido y cercano a ella, que esté capacitado en diversas áreas, como organización adquiere experiencia en el desarrollo de distintos proyectos y refleja un compromiso serio, ético y altruista con la sociedad que es el espacio para el logro de sus objetivos.

En ese compromiso ético está la atención a las comunidades afectadas o que tienen algún tipo de impacto por el tipo de labor que se realiza en el trabajo diario de la organización, aunque muchas veces es una disposición legal, en cualquier organización se convierte en un compromiso principal de

sus políticas, previendo los riesgos a los que expone al medio circundante, ya sea la dimensión física, biótica o comunitaria para atenderlos de manera oportuna y justa dentro de lo que se conoce como responsabilidad social empresarial.

1.4 ECONOMÍA SOLIDARIA

La actividad económica tiene una connotación social que ocupa un espacio muy importante en la definición de esta experiencia; debido no solo a su relación con la ciencia administrativa, sino por el hecho de que se llevó a cabo en una empresa representativa del sector de la economía solidaria. Por tal motivo esta concepción fue uno de los pilares conceptuales que guiaron esta experiencia, además porque estos contenidos muestran diversas posibilidades en el desarrollo de acciones dirigidas al mejoramiento de la organización y de la calidad de vida de sus integrantes.

La relación es evidente desde el concepto de solidaridad, el cual la define como: “una actitud, una disposición aprendida, que tiene tres componentes: un componente cognitivo, un componente afectivo y otro comportamental. De aquí que los conocimientos que una persona tiene son suficientes para fundamentar la actitud, acompañados del componente afectivo -el fundamental-, y el comportamental que sería el aspecto dinamizador de dicha actitud. La mejor forma de presentar la solidaridad es con la acción, es decir fomentando la preocupación y el compromiso con los demás¹⁷.

Una definición que justifica esta perspectiva y que es la más importante, ya que está enmarcada en un ámbito legal, es la que da la ley 454 de 1998 en su capítulo I, plantea que Economía solidaria es:

¹⁷ ELIZALDE, Antonio. Reflexiones sobre pedagogía, educación y cultura solidaria. Congreso internacional de cultura y pedagogía solidaria. Medellín. 2004.

“...sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”¹⁸.

Estos conceptos de economía solidaria y solidaridad no solo resaltan la importancia de la economía social como impulsadora del bienestar y desarrollo humano en las organizaciones, sino que además señalan y diferencian una serie de organizaciones que como la cooperativa que se describe en la experiencia, son ejemplos y puntos de referencia del carácter especial que tiene y su influencia en la cultura; tal como lo señala Antonio Elizalde :“Una cultura individualista será la plataforma perfecta para el desarrollo de una economía neoliberal, así como una cultura comunitaria y solidaria, posibilitará seguramente el desarrollo de una economía con rostro más humano¹⁹.

En ese sentido, desde una definición general de este tipo de organizaciones usada para este trabajo se puede analizar mucho de su objeto y guiar desde lo teórico el quehacer de la profesión en el campo práctico, al retomar la descripción que se hace en la ley 454 de 1998 como: “un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Estas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual y desarrollo de la persona natural²⁰.

¹⁸ LEY 454 de 1998. Capítulo I.

¹⁹ Ibid. p. 28.

²⁰ Ibid. p. 16.

En Colombia se han definido como organizaciones de economía solidaria las siguientes:

- Mutuales
- Fondos de empleados
- Cooperativas
- Pre-cooperativas
- Instituciones auxiliares de la economía solidara
- Empresas asociativas de trabajo
- Empresas comunitarias
- Empresas de servicios en la forma de administración publica cooperativa
- Empresas solidarias de salud
- Organismos de segundo y tercer grado
- Todas aquellas que cumplan con lo establecido en el capítulo I de la *Ley 454 de 1998*: principios, fines, características y demás lineamientos en el marco del sistema de la economía solidaria.

Estas organizaciones poseen también características que las hacen especiales frente a las netamente capitalistas como es el hecho de que :
“Son organizaciones caracterizadas por estar sustentadas y desarrollar simultáneamente tres ejes: el económico mediante actividades de producción de bienes y/o servicios, el social atendiendo necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad de entorno y el eje cultural solidario como dinamizador de los anteriores haciendo que los asociados cumplan con sus responsabilidades como trabajadores o usuarios y simultáneamente sean sus aportantes y gestores a partir de la autogestión democrática la cual les permiten generar los recursos necesarios para soportar sus acciones en pro

del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”²¹.

El sustento que ofrecen estos conceptos va más allá de la mera forma o composición de las organizaciones pues además de tener las cualidades de cualquier organización, tiene la gran responsabilidad de posibilitar procesos de cambio y aprendizaje de una nueva forma de ver la convivencia en torno a un objetivo de prosperidad económica y es lo que lleva al reto de conseguirlo en conjunto con otros, en igualdad de condiciones y por medio de la cooperación como bandera. Esta filosofía que acompaña a las organizaciones de economía solidaria esta plasmada en sus fines, valores y principios.

1.4.1 Fines Solidarios²² . La ley 454 de 1998 define como fines solidarios los siguientes:

- Promover el desarrollo integral del ser humano.
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna

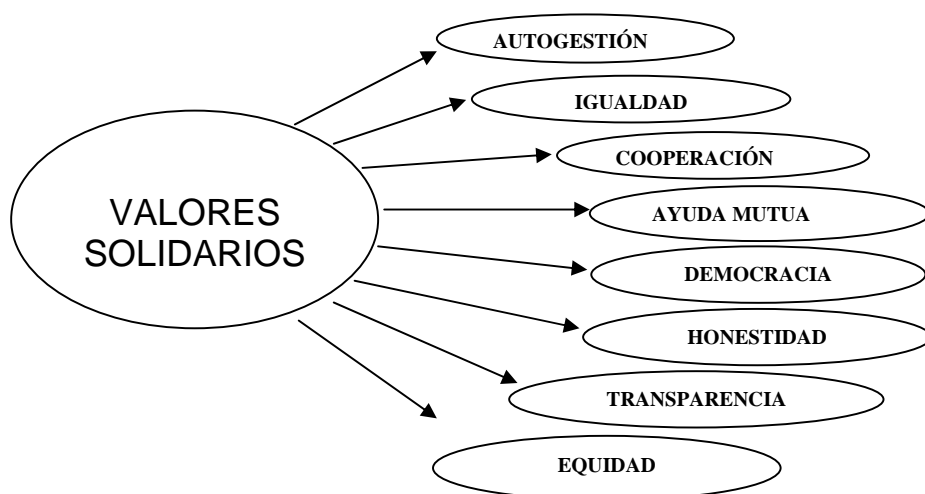
²¹ DANSOCIAL. Curso básico de economía solidaria. Bogotá. 2004. p. 17

²² Ley 454 de 1998. Art. 5.

Estos fines impulsan a la creación de normas de comportamiento que guían la cotidianidad de las organizaciones y de las personas que hacen parte de ella para que estas interacciones se den en torno a valores y principios de solidaridad y apoyo mutuo para la consecución de los fines de beneficio común.

1.4.2 Valores y Principios Solidarios. De acuerdo a la bibliografía consultada los siguientes son los valores y principios solidarios aceptados universalmente:

Figura 3. Valores solidarios²³



Principios Solidarios²⁴:

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa y ayuda mutua.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.

²³ DANSOCIAL. Curso básico de economía solidaria. Bogotá. 2004. p. 19

²⁴ *Ibíd.* p. 21

- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medio de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- promoción de la cultura ecológica.

De esta forma todas las acciones que se realizan en las organizaciones de tipo solidario se fundamentan en estos valores y principios, pues en gran medida la vivencia y el desarrollo de iniciativas que los promuevan entre las personas es lo que demuestra como la organización esta cumpliendo su objeto social y adoptando esa actitud.

A través de esa visión la economía solidaria permite también guiar procesos de educación en la organización y para la sociedad en general siendo la educación solidaria: “un proceso continuo que permite la formación y desarrollo de un hombre solidario capaz de transformar el medio en un ambiente de cooperación condicionando al bienestar y desarrollo del ser humano”²⁵. Esto lógicamente debe incluir más que discurso, procesos tangibles donde el aprendizaje motive a recrear estos valores tanto en la forma de pensar como en las acciones que se tienen en el diario vivir.

Este reto es aun mayor para la realización de una experiencia de este tipo si se tiene en cuenta que esta perspectiva de educación social sobre la solidaridad, debe no solo permitir que se desarrolle en el sentido de la cooperación en las personas sino que a la vez, se encuentra en la posición

²⁵ DANSOCIAL. Curso básico de economía solidaria. Bogotá. 2004. p. 20

de contribuir al funcionamiento del engranaje administrativo propiamente dicho y al mejoramiento organizacional.

De esta forma, se halla que en la perspectiva que posee la gestión del talento humano acerca de la persona como socia de la organización existe una relación teórica complementaria con las ideas de la economía solidaria que aportan elementos de mucho valor a esta reflexión, en cuanto a los beneficios que trae para las organizaciones considerar en distintos ámbitos estas nociones tan importantes como lo son la de consecución de fines comunes por medio de aunar esfuerzos y del trabajo en equipo, además de la promoción al respeto de la dignidad humana y la construcción de sociedad.

Esta combinación y complementación de teorías de la organización, gestión del talento humano y economía solidaria es la base de la propuesta que se presenta al final como resultado de lo aprendido de la experiencia, de ahí que entre las recomendaciones que se hacen al respecto se resalte la necesidad de trabajar de manera integrada e interdisciplinaria y a la vez dentro de un espacio claro y definido para que se genere su desarrollo en torno a un cambio en la cultura organizacional; todo lo cual se explica mas ampliamente en el capítulo correspondiente.

2. ECONOMÍA SOLIDARIA Y COOPERATIVAS EN COLOMBIA

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para analizar el desarrollo de las entidades que conforman la economía solidaria en general, y de manera más específica las cooperativas; se toman cifras de informes presentados por las diversas entidades y que son procesadas por la Confederación Colombiana de Cooperativas, Confecoop, por convenio suscrito con la Supersolidaria.²⁶

El sector de la economía solidaria comprende no solamente a las cooperativas, sino también a los fondos de empleados (muy similares a cooperativas cerradas de empleados con vinculo común) y a las asociaciones mutualistas. Algunas cifras relevantes de estas entidades son:

- Al finalizar el 2003, había 6.668 entidades de la economía solidaria con un aumento de 710 entidades frente al 2002, una variación del 12%.
- El sector contaba con 3.289.701 asociados y 110.282 empleados.
- Los activos alcanzaban un valor de \$11.7 billones, con un aumento de 16.8% frente al año anterior (recuérdese que la inflación de 2003 en Colombia fue de 6.49%).

²⁶CONFECOOP. Confederación Colombiana de Cooperativas. Link Estadísticas. [en línea]. Bogotá 2006. Disponible en internet: <URL:http://<http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm>>

- El patrimonio suma \$4.6 billones con un aumento de 16% frente al año anterior. Esto representa un nivel de autonomía financiera del 39% y por tanto, un endeudamiento del 61%.
- Los ingresos fueron de \$12.4 billones con un aumento de 27%. Esto representa un aumento real de 19.5%. mostrando una rotación de los activos del orden de 1.05, que no es muy alto por la incidencia de operaciones de crédito a los asociados.
- Los excedentes fueron del orden de los \$360 mil millones que, relacionado con los ingresos, representan un margen neto de 2.9% frente al 2002 aumentaron 13% (aumento real de 6%).

Tomando el valor de los ingresos en dólares comparado con el PIB, se puede inferir que la economía solidaria tiene una participación del orden de 5.4%. A continuación algunas cifras acerca del tamaño de la economía cooperativa en Colombia:

- De las 6.668 entidades 4.846 son cooperativas al final del 2003 lo cual equivale a un 72 %, con 2.7 millones de asociados; \$9.6 billones de activos y 3.9 billones de patrimonio. El patrimonio promedio por asociado era de \$1.445.000, los ingresos de casi \$12 billones y un excedente de \$304 mil millones.
- En el 2002 existían 4.195 entidades. Lo que significa un aumento de 651 entidades. Comparando el 2003 con el 2002 resultan las siguientes variaciones: aumento en activos de 17.4%; en patrimonio de 17%; en ingresos del 28% y en excedentes de casi el 15%. Para 2004 se calcula que existirán 4452 entidades.

- La evolución desde 1999 –año posterior a la crisis del cooperativismo financiero- presenta los siguientes aumentos: de 3.173 entidades pasa a 4.846 (aumento de 1.673 cooperativas). En activos pasa de \$4.9 billones a 9.6 con un aumento del 96%; el patrimonio se duplica al pasar de \$1.9 billones a \$ 3.9 billones y finalmente de una pérdida de \$239 mil millones que arrojó en 1999 pasa a una utilidad de \$304 mil millones. Esto muestra una clara recuperación en sólo cuatro años.
- Para 2004 solo en el departamento de Santander existían 416 entidades cooperativas generando unos 4.820 empleos, ocupando el 4° lugar en el país.
- Para el año 2006 las cifras que se manejan en Confecoop, máximo organismo de integración gremial en Colombia hablan de que el sector cooperativo alcanza el 5.2% del PIB y genera 107.000 empleos, además de los cerca de 3.300.00 personas asociadas en las 6.400 cooperativas.

Otras cifras para el año 2006 indican que en Colombia dan cuenta de su existencia 6.462 cooperativas dedicadas a prestar sus servicios tanto a sus asociados como a la comunidad en general, además de los diversos renglones en el aparato productivo nacional, convirtiéndose en un movimiento totalmente transversal desde el punto de vista económico y con una presencia que llega a más de 900 municipios del país.

En la actualidad existe una cooperativa por cada 7.120 habitantes y con cerca de 3.305.000 asociados (7,4% de la población total según el DANE), se tiene que uno de cada doce colombianos es asociado a una cooperativa. Los aportes sociales de estas personas son de 3 billones de pesos, con lo cual el aporte social promedio es de 915.300 (2.2 salarios mínimos).

Las cooperativas en 2006 contaban con activos de 12.5 billones de pesos, con un crecimiento para el último año de 1.7 billones (15,92 por ciento). En términos reales este crecimiento es equivalente al 10,56 por ciento. En cinco años los activos del sector cooperativo han crecido 7.7 billones (161.21 por ciento nominal y 92.55 por ciento en términos reales).

La situación del sector cooperativo en Colombia se puede considerar buena, luego de una crisis que afectó una parte de las entidades de ahorro y crédito pero es necesario que éste se prepare de una mejor manera para los retos que impondrán nuevas realidades como un tratado de libre comercio. Las cooperativas deben prepararse mejor y trabajar en incorporar tecnología y capacitar a todos quienes hacen parte de ellas, no solo para generar más ingresos a sus asociados, crear empleo y buscar nuevos negocios; sino también para que ese crecimiento y mejoramiento se de siguiendo los principios que le dan base a esta doctrina por medio de su profundo conocimiento y aplicación en la vida diaria.

2.2 MARCO LEGAL

Toda norma tiene dos finalidades; ya sea la constitución, las leyes, los decretos, los acuerdos, directivas, resoluciones o circulares:²⁷

- Hacer que las costumbres de la gente que pueden beneficiar el desarrollo de la comunidad sean conocidas y aplicadas legítimamente para toda la sociedad.
- Mostrar caminos para que la sociedad alcance sus objetivos de vida en comunidad.

²⁷ Curso de Cooperativismo.Sena.2005.Pág 37.

Para el caso de la economía solidaria se podría decir que las normas han sido elaboradas para ambos fines. Las normas que directamente tiene que ver con el sector solidario y las entidades que lo apoyan en Colombia son: la Constitución Nacional de 1991, la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998, los Decretos Reglamentarios de las dos leyes nombradas, la directiva 031 de Dansocial y el Ministerio de Educación, las normas de la Supersolidaria, y las normas que tienen que ver con las actividades económicas de las organizaciones entre otras.

El hecho de que este sector de la economía nacional se encuentre tan ampliamente reglamentado debe permitir su fortalecimiento, su presencia e incrementarla para el beneficio de la sociedad mediante la creación de más empresas de este tipo que ayuden a impulsar el desarrollo de las regiones y aprovechar las ventajas que ofrecen la constitución, las leyes y las entidades de fomento.

En lo referente a la constitución nacional en los siguientes artículos se señalan avances importantes:

Artículo 38: “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Artículo 58: “el estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de prosperidad”

Artículo 333: “el estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

Con la promulgación de la ley 454 de 1998 se determina el marco conceptual que regula la Economía Solidaria, se transforma el anteriormente llamado

DANCOOP en DANSOCIAL, se crea la SUPERSOLIDARIA y el FOGACOOOP y se transforma la naturaleza del CONES como un órgano del sector solidario que promueve la integración para su desarrollo y proyección.

Esta ley brinda el marco general regulatorio de todas las organizaciones de la Economía solidaria en la que incluye a todas las entidades que son sin ánimo de lucro y que tienen actividad económica para promover el desarrollo del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía en el marco de la solidaridad. También establece las reglas para el ejercicio de la actividad del ahorro y crédito, además de las funciones de las entidades del Estado que trabajarán para la promoción, fortalecimiento, control y vigilancia de las organizaciones de la Economía Solidaria.

La Ley 79 de 1988 dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional. Esta brinda las orientaciones necesarias para la creación, consolidación y protección de las cooperativas, precooperativas, órganos de segundo y tercer grado, al igual que para los fondos de empleados, asociaciones mutuales y empresas de servicios en formas de administración pública cooperativa.

En el artículo 78, se define la naturaleza de la cooperativa señalándola como una forma empresarial de la Economía Solidaria, de carácter autónomo, en la cual predominan las relaciones económicas solidarias de Cooperación, y que en su organización socioeconómica subordina el capital y los demás factores económicos al Trabajo y a la Comunidad que libremente la constituyen con el propósito de satisfacer, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, las necesidades, aspiraciones y deseos derivados de las dimensiones en que se despliega la esencia humana.

En el artículo 79 de la citada ley se especifican las características de las empresas de economía solidaria: Están reguladas doctrinaria e ideológicamente por los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, a saber: Adhesión Voluntaria y Abierta, Gestión Democrática por parte de los Miembros, Participación Económica de los Miembros, Autonomía e Independencia, Educación, Formación e Información, Cooperación entre Cooperativas e Interés por la Comunidad.

Por otra parte un aspecto a destacar de esta ley es el artículo 80. Sobre el acuerdo solidario cooperativo, el cual incorpora los principios de la alianza cooperativa internacional, universalmente aceptados, así como otros aspectos específicos de su organización que no sean contrarios a la presente ley, mientras que el Artículo 81, enfatiza sobre las actividades que las cooperativas pueden realizar simultáneamente como producción, distribución, consumo y en general la prestación de toda clase de servicios, a través de los conceptos de la multiactividad y la integralidad, ya sea mediante modalidades empresariales especializadas o a través de un grupo empresarial solidario, o en estructuras económicas de segundo grado.

En cuanto a los tipos de cooperativas, se definen en cuanto a si serán multiactivas o integrales. Las primeras de acuerdo con lo previsto en el artículo 83 corresponden en general a todas las organizaciones cooperativas, en virtud de que las actividades que se organizan para la actualización del objeto social, salvo excepciones muy especiales, siempre serán más de una. Las cooperativas integrales son aquellas que se organizan en función de realizar dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución y prestación de servicios (Artículo 84).

A pesar de la extensa y clara reglamentación existente, la diversidad de organizaciones que componen la economía solidaria hace que en ocasiones

su manejo sea demasiado complejo, esto evidenciado en los casos vistos últimamente en los cuales los fines del sector se han desviado vulnerando derechos de las personas que hacen parte ella, deslegitimando el objeto de desarrollo e integración social de la ideología estas empresas, dando cabida también al concurso de intereses y fines en la ilegalidad.

De la misma forma la organización solidaria tiene el reto de subsanar las falencias que presentan en unificar sus objetivos y hacerlos acordes a las distintos contextos sociales, culturales y económicos del mundo actual de cambios tan acelerados y abruptos.

Finalmente es preciso recalcar lo definido en el artículo 88 sobre la obligación de las cooperativas a realizar de modo permanente, actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial propia de cada cooperativa²⁸.

Todas estas organizaciones como las cooperativas aseguran la existencia de valiosos recursos dedicados exclusivamente en la gestión de estas iniciativas sociales, no solo por mandatos legales sino como una obligación moral con el modelo de racionalidad económica que las diferencia y que las hace motor principal del desarrollo de capital humano y la capacidad productiva de este.

La reglamentación existente abre por medio del comité de educación el espacio a la formación en doctrina solidaria que es uno de los objetivos de trabajo en esta experiencia y en general para todas las organizaciones cooperativas como lo afirma la Ley 79 de 1988: “En los estatutos de toda cooperativa deberá preverse el funcionamiento de un comité u órgano de la administración encargado de orientar y coordinar las actividades de

²⁸ Ley 79 de 1988. Art. 88. De la educación cooperativa.

educación cooperativa y de elaborar cada año un plan o programa con su correspondiente presupuesto, en el cual se incluirá utilización del Fondo de Educación”²⁹.

²⁹ Ibid.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

COTAXI LTDA es una empresa de carácter privado, de interés social, de propiedad de los asociados y de gestión o administración democrática que combina el trabajo, el capital social aportado y la dirección ejercida por los trabajadores - asociados a través de organismos de representación, con número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, en la cual estos son simultáneamente aportantes y gestores de la misma. Constituida mediante certificado de existencia No 01624 del 31 de octubre de 1961 inscrita en la cámara de comercio de Bucaramanga el 04 de febrero de 1997 bajo el No 466 del libro 1 bajo la denominación de “COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS.”³⁰ Su sigla es **COTAXI LTDA** y es identificada con el logo que se muestra en la figura 4:

Figura 4. Logotipo institucional COTAXI



3.1 RESEÑA HISTORICA ³¹

“**COTAXI LTDA**” es una empresa de carácter Cooperativo, fundada el 31 de Octubre de 1.961, cuyo objeto social se desarrolla a partir del transporte

³⁰ Estatuto cooperativo COTAXI

³¹ Fuente: Manual de Cargos COTAXI.

terrestre de Pasajeros y Mercancías, con cobertura a nivel nacional. Fue creada por 25 Asociados fundadores y 15 asociados cofundadores, cuyo capital de aportes fue de \$100 por cada Asociado.

Figura 5. Oficina principal COTAXI



La finalidad de su creación fue agrupar a propietarios de vehículos tipo taxi de la ciudad de Bucaramanga para prestar una nueva alternativa de transporte a la ciudadanía. Su razón social inicial fue la de Cooperativa Integral de Taxistas.

Contemplando la posibilidad de realizar expresos desde la ciudad de Bucaramanga hacia destinos como Cúcuta, Aguachica y Barrancabermeja, se solicitó ante el INTRA la aprobación para prestar estos servicios, entidad que en el año de 1.982 aprueba y adjudica a “**COTAXI LTDA**” la licencia respectiva para operar cuatro (4) horarios tanto en origen como en destino a la ciudad de Cúcuta, dos (2) en el mismo sentido hacia el municipio de

Barrancabermeja e igualmente dos (2) hacia y desde Aguachica (Cesar). En el año de 1.985 se aprueba el aumento de los horarios hacia y desde estos destinos, incrementando “**COTAXI LTDA**” su parque automotor a cincuenta (50) vehículos de transporte de pasajeros por carretera y cien (100) vehículos de servicio transporte de pasajeros a nivel urbano. En el año de 1.986 se modifica la razón social de la empresa a la Cooperativa de Taxistas y Transportadores Unidos Ltda. Así continuó hasta 1.991.

A partir de 1.991 la cooperativa sufre cambios significativos, es precisamente a partir de este año que se inicia la considerada como segunda etapa de la historia de “**COTAXI LTDA**”; se aumentan los horarios y los destinos de los vehículos transportadores de pasajeros a Cúcuta, Aguachica, Barrancabermeja, Ocaña, Cimitarra, Pailitas, Valledupar, El Banco (Magdalena), La Dorada, en donde se establecen sedes o agencias, siendo de propiedad de la cooperativa las agencias de Aguachica, Ocaña y Cúcuta, y creándose posteriormente otras agencias en municipios como Pamplona (Norte de Santander), San Alberto, San Martín, Pelaya , Curumaní y Codazzi (Cesar).

En esta segunda etapa se le otorga a “**COTAXI LTDA**” la licencia para el transporte terrestre de carga, con lo cual se crea el servicio Telecarga. Es precisamente también en esta etapa cuando se adquiere y se construye su sede principal en la ciudad de Bucaramanga, ubicada en la Carrera 19 N° 16 – 58 del Barrio San Francisco.

A partir del año de 1993 se da inicio al programa para reposición del parque automotor, siendo la primera empresa del país en adelantar total y satisfactoriamente dicha gestión, adquiriendo cincuenta (50) Busetas tipo FORD VAN, importadas por la misma Cooperativa, con capacidad cada una para doce (12) pasajeros. Posteriormente en el años de 1997 el gobierno

nacional autoriza a “**COTAXI LTDA**” la incorporación de diecinueve (19) busetas nuevas con capacidad para diecinueve (19) pasajeros.

En la actualidad la Cooperativa cuenta con un excelente parque automotor conformado por cerca de cuatrocientos (400) taxis (200 de ellos afiliados al servicio de Colibrí), sesenta y tres (63) Busetas, ciento noventa y siete (197) vehículos para el transporte de carga (de los cuales aproximadamente 120 se encuentran afiliados al servicio de Telecarga).

En esta segunda etapa de la historia de “**COTAXI LTDA**” se recibe de parte del gobierno nacional la asignación de la Licencia de Transportes Especiales y Turísticos, para cuyo desarrollo y puesta en marcha crea la Cooperativa su Departamento de Turismo, en el cual se diligencia y tramita la adquisición de pasajes aéreos tanto nacionales como internacionales. Además, se adquiere la Estación de Servicio “La Gacela” para la comercialización de combustibles, se crea el Almacén de repuestos, suministros e insumos y se da inicio a la prestación de servicios de mantenimiento y lubricación de vehículos.

3.2 RUMBO CORPORATIVO ³²

VISIÓN. Seremos la organización transportadora sinónimo de Excelencia y confianza en el oriente Colombiano.

MISIÓN. Somos un grupo humano dedicado a satisfacer en forma oportuna y segura de las necesidades de quienes creen en nuestro propósito de servicio.

³² Manual de cargos COTAXI.

PRINCIPIOS

- Libertad para asociarse, para permanecer o retirarse.
- Control y participación democrática sobre bases de igualdad y equidad.
- Ausencia de discriminación religiosa, política, racial, por posición social o económica, nivel cultural o sexo.
- Buenos servicios para todos los asociados.
- Retorno cooperativo en proporción a las operaciones o el uso de los servicios.
- Rentabilidad financiera y seguridad.
- Educación social y cooperativa permanente para asociados, directivos y empleados de la cooperativa.
- Integración económica y social al sector cooperativo.
- Rentabilidad Social.

3.3 ESTRUCTURA ³³

COTAXI LTDA, como organización cooperativa tiene una estructura compuesta por:

Asamblea General de Asociados: máximo órgano de administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los Asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

Consejo de Administración: órgano de Administración de la Cooperativa, subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General.

³³ *Ibíd.*

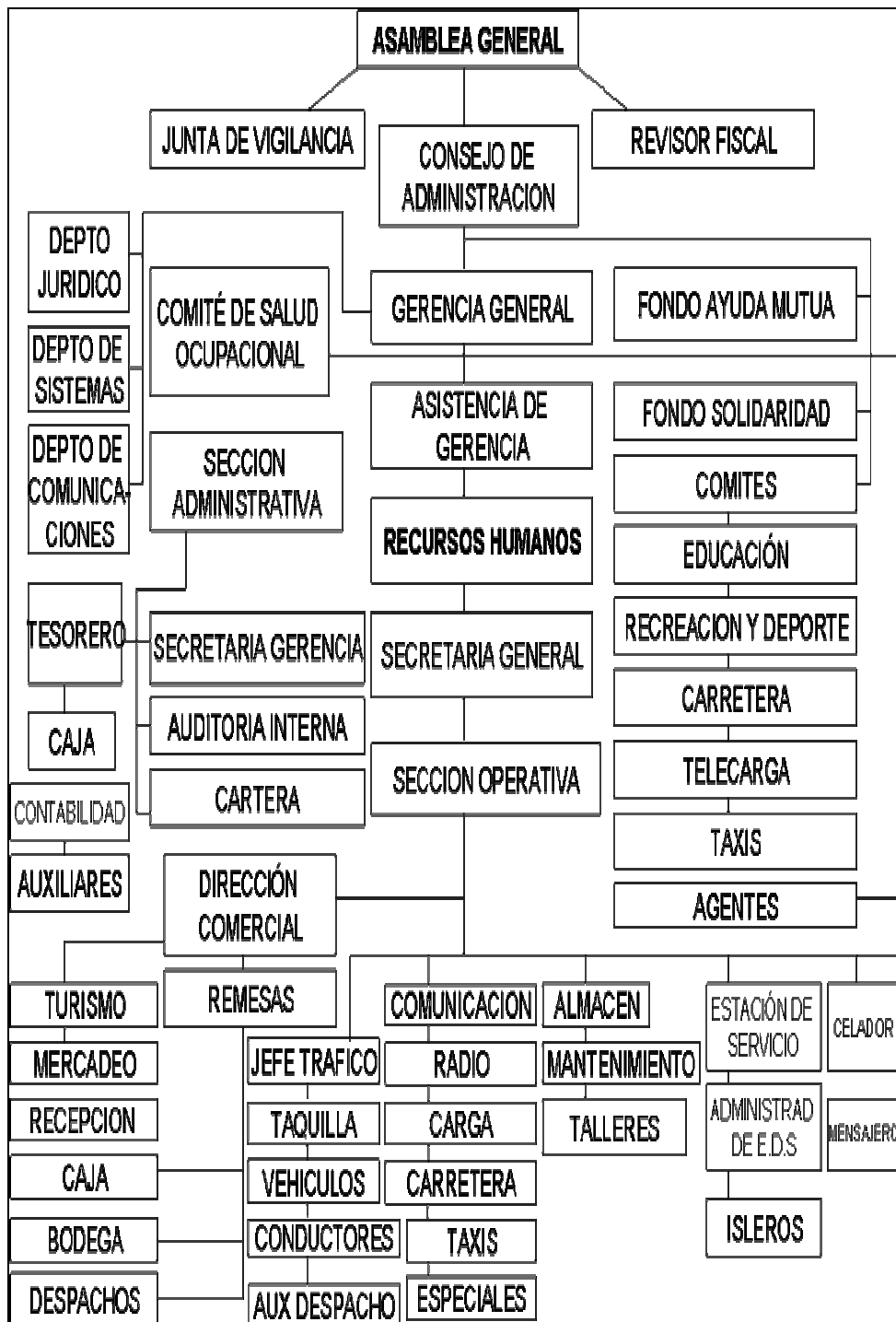
Revisor Fiscal: es la persona encargada de la revisión contable y financiera de la Cooperativa; debe responder por los perjuicios graves que ocasione a la cooperativa, a los Asociados y a terceros por negligencia, acción u omisión o dolo en el cumplimiento de sus funciones.

Junta de Vigilancia: es el organismo de autocontrol, en lo referente a lo social interno y técnico, responsable ante la Asamblea General.

Gerente General: es el Representante Legal de la Cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Tendrá bajo su administración y dependencia a todos los empleados de la Cooperativa.

Todo lo referente a la estructura cooperativa se encuentra plasmado en los estatutos, los cuales tratan en forma general de la estructura orgánica de la sociedad, del engranaje que debe existir entre los diversos organismos que la integran; los deberes y obligaciones de los asociados, las funciones primordiales que corresponden a los organismos de gobierno y de control, sin perder de vista que por disposiciones legales en los estatutos deben contemplarse obligatoriamente ciertos aspectos como lo dispone la ley y complementado en los reglamentos. Además, la cooperativa ha organizado comités especiales como lo muestra su organigrama (Figura 6), de acuerdo con las operaciones propias de la actividad económica que realiza e incluyendo otros servicios complementarios para asociados y trabajadores permitiendo mayor participación de ambos en la administración.

Figura 6. Organigrama COTAXI



Fuente: Manual de cargos Cotaxi

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1 PROCESO DE INTERVENCIÓN

4.1.1 Diagnostico inicial. La experiencia inició con la ubicación institucional del estudiante en práctica, en la cual se conocieron las características generales de los trabajadores, la organización y su funcionamiento, así como de las expectativas y necesidades percibidas por todo el grupo.

Perfil socio-demográfico: la información que se utilizó para este análisis fue recopilada al inicio de la práctica por medio de una encuesta realizada directamente a los trabajadores para obtener algunos datos específicos y otras apreciaciones son producto del análisis posterior de las características del clima laboral en el grupo de trabajo las cuales que fueron observadas durante la interacción diaria.

- **Distribución por género**

Cuadro 2. Distribución por género

SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	PORCENTAJE
ADMINISTRACIÓN	7	13	41.66%
REMESAS	5	6	22.91%
TURISMO Y MERCADEO	0	3	6.25%
TALLER Y ALMACEN	2	0	4.16%
RADIO	0	6	12.5%
E.D.S	5	0	10.4%
VARIOS	2	1	6.25%
Totales	21	27	100%

La población total de trabajadores de Cotaxi en el momento de la practica estaba conformado por cuarenta y ocho (48) personas de las cuales 27 son mujeres, equivalentes al 56.2% frente a 21 hombres que equivalen al 43.7% restante.

El mayor número de empleados se encuentran en el área administrativa, donde labora el 41.6% de estos, distribuidos así: 13 mujeres (27%) y 7 hombres (14.5%). El resto de trabajadores se encuentra distribuido en las diferentes sedes con las que cuenta la empresa como son remesas, estación de servicio, operación de radio, talleres y sección turismo.

Se pudo conocer también que en su mayoría el grupo de sexo femenino está compuesto por madres solteras, lo cual indica un gran compromiso, responsabilidad y estabilidad por parte de las trabajadoras en sus funciones, pues son las principales aportantes económicos de sus hogares, esto se ve también reflejado en el largo tiempo que llevan en la empresa la mayoría de ellas. Este grupo femenino de trabajadores se desempeña principalmente en funciones contables, de atención al público y servicios generales.

El grupo de sexo masculino se desempeña principalmente en funciones gerenciales, funciones contables y trabajos de gran exigencia física; como mecánica y atención de la estación de servicio por ejemplo. De la misma forma son casi en su totalidad padres de familia con al menos un hijo del cual son el proveedor principal al igual que de su núcleo familiar.

El grupo en general demostró gran sentido de pertenencia por la empresa, evidenciado en el reconocimiento y respeto de las jerarquías, procedimientos, decisiones y procesos existentes, tales como son asociados, comités, directivas, consejo de administración y asamblea general. A pesar de las diferencias de cargos y funciones, la unión en torno a objetivos

comunes y actividades participativas demuestra que es un grupo fortalecido lo cual facilita el proceso de aprendizaje constructivo de valores de vida y agrega valor a su esfuerzo para la superación individual y grupal.

- **Distribución por edad**

Cuadro 3. Distribución por edad

EDAD	Nº DE EMPLEADOS	%
MENORES DE 25 AÑOS	4	8.3
26 A 30 AÑOS	12	25
31 A 40 AÑOS	18	37.5
41 A 45 AÑOS	7	14.5
46 A 50 AÑOS	5	10.41
MAS DE 50 AÑOS	2	4.19

La edad de los empleados se concentra entre los 31 a 40 años que es una edad muy productiva y de gran madurez emocional. Cabe anotar la importancia de que la mayoría de los trabajadores cuenta con vinculación laboral por medio de contrato a término indefinido, lo cual les representa gran estabilidad y fuente de realización a largo plazo en sus respectivas labores.

Como muchas organizaciones la comunicación al interior del grupo en Cotaxi puede ser poco efectiva en ocasiones debido a que la dinámica se ve afectada por situaciones de cambio abrupto las cuales generan enfrentamientos y enemistades por rumores y conflictos de este tipo que suelen resolverse de manera rápida y amistosa sin generar mayores complicaciones en las relaciones internas.

Este es un grupo muy dinámico y con buena disposición hacia actividades de integración y socialización en torno al mejoramiento de la empresa y de las condiciones económicas y sociales de ellos como trabajadores y como personas, ya sea actividades de capacitación, recreación, motivación o emprendimiento productivo.

En relación al liderazgo este es ejercido en mayor medida por las personas con amplia experiencia y antigüedad en la organización debido en parte a que cuentan con el respeto de órganos como el consejo de administración que depositan mucha confianza en ellos para la ejecución de distintas tareas que requieren de un manejo cuidadoso de las relaciones y la información.

En cuanto a comunicación se evidenció también la necesidad de más espacios para la socialización y mejoramiento de los canales de dialogo constructivo entre compañeros de distintas áreas y mejorar el manejo de la información informal y de trabajo.

- **Estrato socioeconómico**

Cuadro 4. Distribución Por Estrato Socioeconómico

ESTRATO	Nº DE EMPLEADOS	%
2	21	43.75
3	15	31.25
4	12	25

El 75% de los empleados (36) pertenece a los estratos 2 o 3, y el 25% restante (12) al estrato 4, se percibe una clara diferenciación de estrato de acuerdo al cargo que ocupan en los diferentes niveles jerárquicos. Los trabajadores de los cargos directivos se ubican dentro del estrato 4 en

adelante, y el personal de labores operativas es en su gran mayoría en los estratos 2 o 3.

Se pudo notar entre las personas que trabajan en Cotaxi que poseen grandes lazos de afectividad y compañerismo por relaciones de largo tiempo, que en algunos casos han derivado en que algunas personas logren su vinculación a la empresa por recomendación de un amigo o familiar. Esta cercanía se pudo ver resaltada en el momento del análisis, producto del estado emocional reinante debido a los eventos trágicos que rodearon el desarrollo la práctica, tiempo en el que cual ocurrió la muerte del Gerente general de la empresa.

- **Escolaridad**

Cuadro 5. Distribución Por Grado De Escolaridad

ESCOLARIDAD	NUMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
PRIMARIO	5	10.41%
SECUNDARIO	10	20.83%
TECNICO	27	56.25%
SUPERIOR	6	12.6%

Más del 56% de los empleados tienen títulos técnicos o tecnológicos en áreas contables, administrativas, de mecánica y servicio. El menor porcentaje solo terminó la educación básica y también un bajo porcentaje alcanza niveles de educación superior. A lo largo de la intervención se pudo percibir la necesidad que tienen muchos de los trabajadores con menos grado de escolaridad, de alcanzar estudios superiores, ya sea terminar el bachillerato, adelantar estudios universitarios y/o recibir capacitación en

temas que le permitan optimizar su desempeño laboral y obtener mejores ingresos.

El nivel académico especializado, profesional está presente solo en los cargos directivos, los cargos de niveles inferiores alcanza solo hasta un rango técnico muchas veces por la imposibilidad de acceso completo a la educación superior por falta de recursos económicos por el poco tiempo que le dejan las ocupaciones de sus respectivos cargos, esta es una inquietud que manifiestan muchos de los trabajadores.

En general las relaciones al interior del sitio de trabajo se dieron en un ambiente de armonía y trato igualitario, no se observó indicios de exclusión por clases sociales, condiciones que impidieran la integración armónica o acciones en contra de los principios de la solidaridad. Es un grupo de personas que demuestran grandes capacidades en cada área y muy eficiente laboralmente.

Análisis situacional. La herramienta fundamental para realizar este análisis es la matriz DOFA que permite conocer las condiciones internas y externas de la organización, información que es la base fundamental para el diseño de programas estratégicos dirigidos al mejoramiento de la situación o situaciones objeto de la intervención.

Este diagnóstico se elaboró basado en las observaciones directas de la interacción de los miembros de la organización, las necesidades planteadas por el consejo de administración, la gerencia y por los comités de educación y COPASO en los cuales trabajo social mantuvo una posición de liderazgo y gestión en las acciones mas importantes que fueron de su competencia en el desarrollo del trabajo.

Cuadro 6. Diagnóstico estratégico DOFA

<p style="text-align: center;">DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DOFA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
	<p>Existencia de entidades que ofrecen programas de formación, educación, salud ocupacional entre otros para el trabajador y su familia</p> <p>Vinculación permanente de la academia con profesionales en practica</p> <p>Fomento y apoyo del estado a las empresas de tipo solidario</p>	<p>Posicionamiento de la competencia en el mercado</p> <p>Mala imagen corporativa de Cotaxi entre sus diferentes grupos de interés</p> <p>Falta de integración para el desarrollo del sector transporte</p> <p>Cambios en la dinámica familiar que exigen la presencia de más proveedores económicos para el sostenimiento del hogar.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Depto. con proceso básicos estructurados y bien definidos. - Existencia de un comité de educación. -Apoyo y confianza de la Gerencia a los procesos desde Trabajo social. - Disposición de recursos físicos y tecnológicos para la realización de actividades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de planes de mejoramiento en procesos como selección e inducción de personal. -Creación de programa de capacitación en economía solidaria a trabajadores. - Creación de área de Trabajo social para garantizar continuidad de las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de programas de educación solidaria para asociados de la cooperativa y sus familias. -Realización periódica de jornadas lúdicas y recreativas de integración con énfasis en educación cooperativa.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de organización y aplicación de procesos de inducción a nuevos empleados y asociados. - Desorganización en el proceso de selección a falta de una central de información. - Bajos niveles de conocimiento de la doctrina cooperativa. - Desconocimiento de las condiciones socioeconómicas del personal. - Inexistencia de programas de fomento desarrollo social y empresarial. - Poca atención a promoción y prevención en salud ocupacional. - Ausencia de programas de capacitación en áreas importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programa de seguimiento a las actividades de salud ocupacional realizadas en conjunto con la A.R.P respectiva. - Programas de mejoramiento de las relaciones interpersonales y el servicio al cliente. - Reorganización de proceso de provisión de personal por medio de mejoramiento de selección de acuerdo a perfiles de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la capacitación en artes y oficios para el mejoramiento de ingresos económicos de asociados, empleados y sus familias. - Capacitación en gestión de empresas solidarias. - Fomento a iniciativas empresariales de asociados, empleados y sus familias.

4.1.2 Plan de Trabajo. Producto del anterior proceso de diagnóstico se realizó la presentación de las acciones que de acuerdo a ese análisis se consideraron pertinentes para atender los requerimientos de la práctica y las necesidades de la empresa, lo cual se planteó en un esquema estructurado de acuerdo a los lineamientos del área, competencias profesionales del Trabajador social organizacional en la práctica, haciendo énfasis en la

necesidad que se detectó como mas importante como lo fue el fomento de los principios que rigen la doctrina del cooperativismo.

De esta forma y dado que Trabajo Social Organizacional posee una directrices concretas para su intervención, se pudo contar con esta valiosa herramienta que sirvió como guía teórica y metodológica del quehacer profesional propio de esta disciplina, pues al igual que las demás referencias teóricas que se tomaron, reúne elementos que señalan acciones, validan los objetivos y amplían sus propias posibilidades de realización de acuerdo a la realidad que es objeto de trabajo. Dichas directrices son tomadas del documento utilizado como soporte de prácticas y que señala la visión, misión, objetivos y áreas de intervención profesional de trabajo social organizacional:

Visión³⁴: Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización

Misión³⁵. Dirigimos diversos procesos de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa.

Objetivos del área³⁶ :

Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.

³⁴ Documento soporte académico de prácticas. Trabajo Social Organizacional.2005

³⁵ *Ibíd.*

³⁶ *Ibíd.*

Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.

Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.

Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

Objetivos de proceso³⁷

Desarrollar procesos técnico – sociales para vincular a la empresa, personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio – laboral.

Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano a partir del reconocimiento de sus potencialidades para la creación de actitudes, y habilidades necesarias para su desarrollo laboral.

Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el Desarrollo de su Talento Humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.

Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares

³⁷ Ibid.

Generar propuestas que permitan valorar el proceso de Desarrollo Humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.

Áreas del proceso de intervención profesional: estas cuatro grandes áreas a su vez indican los objetivos de intervención como son Provisión de talento humano, Conservación y desarrollo, Evaluación de talento humano y responsabilidad social con sus respectivas estrategias y acciones estratégicas, todos estos están resumidos en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Procesos de intervención Trabajo Social Organizacional.

PROVISION DE TALENTO HUMANO	
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Análisis ocupacional	Identificación de cargos Análisis anual de cargos
Reclutamiento	Fuentes internas de candidatos Suministro externo de candidatos
Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras y personalidad e intereses. Entrevista
Inducción	Proceso general de inducción Revisión anual
Entrenamiento	Conocimiento del puesto de trabajo

CONSERVACIÓN Y DESARROLLO	
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Salud ocupacional	Medicina preventiva Higiene industrial Seguridad industrial Capacitación Disminución riesgos psicosociales
Capacitación y Desarrollo	Capacitación Técnica Capacitación en crecimiento personal Capacitación Normativa Mecanismos de Rotación Métodos eficientes de competencia
Motivación	Gestión participativa: Espacios de innovación y creatividad. Comunicación organizacional Ambiente laboral adecuado
Mejoramiento Socio-laboral	Prestaciones y servicios (Educación, salud, vivienda, seguridad social) Proceso de pensión Fondo de ahorro Orientación familiar
EVALUACIÓN	
ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Evaluación Proceso Desarrollo Humano	Formulación de Objetivos Evaluación de cumplimiento Entrevistas
RESPONSABILIDAD SOCIAL	
CONCEPTO	INSTRUMENTO
Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa informe social 2. Etapa Balance social

Fuente: Documento soporte académico de Prácticas .Trabajo Social Organizacional 2005.

Los objetivos y estrategias en esta experiencia de práctica estuvieron centrados en los objetivos de Provisión de talento humano y conservación y desarrollo, dentro de los cuales se trazan las seis estrategias ejecutadas a través de las respectivas acciones estratégicas que se plantean en la tabla a continuación:

Cuadro 8. Plan de trabajo

OBJETIVO 1: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL			
<i>ESTRATEGIA 1: DIRECCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</i>			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Coordinación y organización de las actividades de inducción de Asociados y empleados nuevos.	Para la tercera semana de Diciembre de 2005 se habrán realizado 3 actividades de inducción a nuevos asociados y empleados.	Actividades de inducción realizadas a los asociados y empleados de la empresa.	Número participantes en período X / Número de vinculados en período X X 100
ESTRATEGIA 2: SISTEMATIZACION HOJAS DE VIDA DE ACUERDO A PERFIL DE CARGOS.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION
Creación de una base de datos con las hojas de vida	Para la segunda semana de Diciembre de 2005 se tendrá	Base de datos actualizada con hojas de vida para	Número hojas de vida procesadas semestralmente / Número

existentes en el departamento para facilitar la selección de personal.	elaborada la base datos para selección de personal de la cooperativa.	facilitar el proceso de selección de personal en los diferentes cargos.	hojas de vida recibidas semestralmente X 100
OBJETIVO 2: DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DEL PERSONAL.			
ESTRATEGIA 1 : CREACIÓN DE ESPACIOS DE INTEGRACIÓN Y EDUCACIÓN COOPERATIVA			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION
Realización de Jornadas recreativas y de integración entre asociados y empleados con énfasis en la educación cooperativa.	Para la segunda semana de Diciembre de 2005 se habrán realizado 2 actividades de integración y educación cooperativa.	Participación de los asociados y empleados en las actividades de integración y educación cooperativa.	Número asistentes a la actividad / Número personas convocadas X 100
Realización de un diagnóstico Sociodemográfico de los asociados y empleados de la cooperativa.	Para la segunda semana de Diciembre de 2005 se tendrá elaborado un diagnóstico sociodemográfico de Cotaxi. Ltda.	Documento con Conocimiento de las condiciones sociodemográficas de asociados y empleados de la cooperativa para enfocar de manera adecuada las acciones de bienestar y desarrollo humano.	Número de personas que diligenciaron Formato actualización datos / Número Total de personas vinculadas a la Institución X 100
Conformación de grupos de formación	Para la cuarta semana de Noviembre de 2005	Conformación de grupos cooperativos	Número de hijos de empleados

en cooperativismo y promoción del espíritu solidario con empleados de la cooperativa.	se habaran conformado 2 grupos de formación en cooperativismo y espíritu solidario con las familias de los empleados de la cooperativa.	con las familias de empleados.	participantes / Número total de familiares X 100
---	---	--------------------------------	--

ESTRATEGIA 2 : FORTALECIMIENTO SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION
Elaboración de un boletín informativo para asociados, empleados y clientes de la empresa.	Para la tercera semana de Diciembre de 2005 se tendrá elaborado un boletín informativo con temas de interés para asociados, empleados y clientes.	Creación de un vinculo comunicación efectiva, de participación, de retroalimentación y de reflexión en asociados y empleados.	Número ejemplares impresos

ESTRATEGIA 3: FOMENTO A PROYECTOS PRODUCTIVOS

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Organización de la 2ª Muestra empresarial con productos realizados por asociados y	Para la Primera Semana de Diciembre de 2005 se habrá realizado el evento muestra empresarial con la	Desarrollo 2a Muestra Empresarial	Número de personas expositoras en la Muestra / Número personas capacitadas X 100

empleados capacitados en artes y oficios.	participación de 20 expositores entre asociados y empleados.		
Realización de un programa de capacitación en empresarismo para asociados y empleados capacitados en artes y oficios.	Para la cuarta semana de Noviembre de 2005 se habrán realizado 2 actividades de capacitación en gestión de microempresas para asociados y empleados de la cooperativa.	Desarrollo de actividades de capacitación para Asociados y empleados.	Número de participantes por actividad / Número personas capacitadas en artes Y oficios X 100
ESTRATEGIA 4 : PREVENCIÓN EN SALUD OCUPACIONAL			
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN
Participación de inspecciones de riesgo físico y psicosocial, señalizaciones y simulacros de evacuación.	Para la cuarta semana de Noviembre de 2005 se habrán realizado 2 inspecciones de riesgos, y un simulacro de evacuación coordinado por el COPASO de la empresa.	Actualización Panorama de Riesgos de la empresa	Número inspecciones realizadas / Número inspecciones programadas X 100

Ejecución. En la siguiente tabla se describen los indicadores de gestión y de logros alcanzados en relación con el plan propuesto, las dificultades presentadas en el proceso y recomendaciones para fortalecer la intervención a modo de avances y proceso y propósitos con miras a lograr el mayor impacto de las mismas.

Cuadro 9. Informe final de gestión

OBJETIVO 1: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL				
ESTRATEGIA 1: DIRECCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DE PERSONAL				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Coordinación y organización de las actividades de inducción de Asociados y empleados nuevos.	Para la tercera semana de Diciembre de 2005 se habrán realizado 3 actividades de inducción a nuevos asociados y empleados.	Actividades de inducción realizadas a los asociados y empleados de la empresa.	Número participantes en período X / Número de vinculados en período X * 100 $45 / 95 \times 100 =$ 47.3%	Se logró establecer la actividad de inducción como medio de socialización de los nuevos asociados y empleados.

ESTRATEGIA 2: SISTEMATIZACION DE HOJAS DE VIDA DE ACUERDO A PERFILES DE CARGOS.				
Creación de una base de datos con las hojas de vida existentes en el departamento para facilitar la selección de personal.	Para la segunda semana de Diciembre de 2005 se tendrá elaborada la base datos para selección de personal de la cooperativa.	Base de datos actualizada con hojas de vida y facilitar la selección de personal en diferentes cargos.	Número hojas de vida procesadas semestralmente / Número hojas de vida recibidas semestralmente X 100 120 / 130 x 100 = 92.3%	La base de datos organizada para el departamento facilitó la selección de personal por perfiles de cargos según los procedimientos establecidos por la empresa, se recomendó apoyar este proceso por medio de la visita familiar.
OBJETIVO 2: DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DEL PERSONAL.				
ESTRATEGIA 1: CREACIÓN DE ESPACIOS DE INTEGRACIÓN Y EDUCACIÓN COOPERATIVA.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTIÓN	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Realización de Jornadas recreativas y de integración entre asociados y empleados con énfasis en la educación	Para la segunda semana de Diciembre de 2005 se habrán realizado 2 actividades	Participación de los asociados y empleados en las actividades de integración y educación cooperativa.	Número asistentes a la actividad / Número personas convocadas X 100 APLAZADO	A pesar de su programación y difusión de la iniciativa, no pudo ser llevada a cabo por el suceso de la muerte del gerente entre otros motivos y por

cooperativa.	de integración y educación cooperativa.			eso quedó aplazada para ser dirigida en una próxima intervención.
Realización de un diagnóstico Sociodemográfico de los asociados y empleados de la cooperativa.	Para la segunda semana de Diciembre de 2005 se tendrá elaborado un diagnóstico socio-demográfico de COTAXI.	Documento con Conocimiento de condiciones sociodemográficas de asociados y empleados para enfocar las acciones	Número personas que diligenciaron Formato actualización datos / Número Total personas vinculadas a la Institución X 100 $400 / 750 \times 100 = 53.3\%$	Se alcanzó parcialmente y su retraso de debe a los inconvenientes que se han presentado en la empresa desde el mes de septiembre, aun así se logró que vaya siendo consignada la información necesaria.
Conformación de grupos de formación en cooperativismo y promoción del espíritu solidario con las familias de los asociados y empleados de la cooperativa.	Para la cuarta semana de Noviembre de 2005 se habaran conformado 2 grupos de formación en cooperativas con las familias de los asociados y empleados.	Conformación de grupos cooperativos con las familias de empleados.	Número de hijos de empleados participantes / Número total de familiares X 100 $15 / 40 \times 100 = 37.5\%$	En esta estrategia se logró la conformación de un grupo juvenil y la formulación de un programa de capacitación para trabajadores de la empresa, este alcanzó la etapa de diagnóstico de necesidades capacitación para ser programa en una futura intervención.

ESTRATEGIA 2: FOMENTO A PROYECTOS PRODUCTIVOS				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Organización de la 2ª Muestra empresarial con productos realizados por asociados y empleados capacitados en artes y oficios.	Para la cuarta semana de Octubre de 2005 se habrá realizado el evento de muestra empresarial con la participación de asociados y empleados.	Desarrollo 2a Muestra Empresarial	Número de personas expositoras / Número personas capacitadas X 100 25 / 70 X100 = 35.7%	Se logró la vinculación de un número considerable de participantes en esta ocasión, pero aun muy por debajo de la meta. Se solicitó apoyo y una mayor promoción por parte de los órganos de dirección.
Realización de un programa de capacitación en gestión de microempresas para asociados y empleados capacitados en artes y oficios.	Para la tercera semana de Noviembre de 2005 se realizará 4 actividades de capacitación empresarial o para asociados y empleados de la	Desarrollo de actividades de capacitación para Asociados y empleados.	Número participantes por actividad / Número personas capacitadas en oficios X 100 25 / 70 X 100 = 35.7%	A pesar de la baja asistencia a estas actividades se ha logrado un incremento del interés de los participantes en capacitarse y maximizar los beneficios que le ofrece esta iniciativa.

	cooperativa.			
ESTRATEGIA 3: PREVENCIÓN EN SALUD OCUPACIONAL				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADOR DE LOGRO	INDICADOR DE GESTION	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Participación de inspecciones de riesgo físico y psicosocial, señalizaciones y simulacros de evacuación.	En la cuarta semana de Noviembre de 2005 se habrán realizado 2 revisiones de riesgos y un simulacro de evacuación.	Actualización Panorama de Riesgos de la empresa	Número inspecciones realizadas / Número inspecciones programadas X 100 4 / 5 X100 = 80 %	La participación del área de trabajo social en estos procesos pudo garantizar una atención de necesidades a las cuales se les da poca importancia.

4.1.3 Desarrollo de los objetivos y Evaluación del proceso.

Seguidamente se analiza en detalle el desarrollo de cada objetivo y las estrategias diseñadas, cuya ejecución da cuenta del cumplimiento de las metas definidas para cada uno y son la base para una evaluación de todo el proceso:

- Objetivo 1: Mejoramiento del proceso de provisión de personal

Estrategia 1: Dirección del proceso de inducción y reinducción de personal

Luego de detectar las falencias, estas acciones se enfocaron en mejorar los procesos de Inducción de los nuevos asociados y empleados que se vinculan

a la cooperativa , de esta forma se realizaron las 3 actividades de inducción planeadas con los nuevos asociados de la cooperativa con una asistencia promedio de 15 personas por actividad y 2 procesos de inducción con 5 empleados nuevos seleccionados para distintos cargos de la empresa durante el periodo, en el cual además de las orientaciones respectivas a la organización se les socializó información complementaria a través de manuales de inducción, reglamentos, estatutos e información sobre programas actuales de fomento a la doctrina cooperativa en la empresa (ver Anexos A, B y C). En la meta correspondiente se alcanzó aproximadamente un 47% de asistencia.

Aún cuando el proceso de inducción se enfocó en el conocimiento de los valores de la empresa y características como servicios, beneficios, deberes, derechos y normas, temas relevantes para los trabajadores y asociados la baja participación muestra que para estos grupos poblacionales no es prioritario la vinculación a eventos de este tipo, por lo que se hace necesario desarrollar estrategias de sensibilización que favorezcan una mayor participación.

A través de la comunicación directa, exposiciones de funcionarios con mayor experiencia, ayudas audiovisuales, material didáctico y principalmente incentivando la participación y la integración en el nuevo ambiente de interrelación se buscó la motivación y participación de los asistentes a las reuniones.

Estrategia 2: Sistematización de hojas de vida de acuerdo a perfiles de cargos.

En el procesamiento de la información de las hojas de vida que se reciben de personas que se postularon a las vacantes presentes en la empresa, se

analizaron 154 hojas de vida (92% de las recibidas en el departamento de recursos humanos) y se organizó una base datos con información muy útil en variables demográficas de los aspirantes, cargo al que aspiran y organización de los perfiles de acuerdo a los cargos en la empresa en este periodo.

Esta actividad se realizó también con miras a que la gestión de la información que se recopiló ayudara a la eficiencia y eficacia de las acciones de provisión de personal y que su uso facilitara el reclutamiento por medio de la selección de aspirantes ya existentes, de acuerdo a las necesidades de talento humano documentadas y así tener a la mano los datos necesarios de una forma organizada y apoyar la toma de decisiones acordes a los fines proyectados.

La ejecución de las dos estrategias de provisión de personal en la práctica permitió que trabajo social asumiera un rol de liderazgo en la organización dirigiendo y acompañando un proceso interdisciplinario en el cual también participaron una practicante de Psicología en la aplicación de pruebas psicotécnicas y otra de Ingeniería Industrial en la parte de aseguramiento de la calidad.

Por medio de este objetivo se logró fortalecer el programa de provisión de personal de acuerdo a las políticas de la organización con actividades de selección e inducción de personal y así lograr un óptimo desempeño en los grupos de trabajo.

- Objetivo 2: Conservación y Desarrollo del Talento Humano.

Estrategia 1: Creación de espacios de integración y educación cooperativa.

La ejecución de la estrategia se inició un diagnóstico de condiciones sociodemográficas de empleados y asociados de la cooperativa por medio de un formato de encuesta diligenciado por estos y por encuesta telefónica con lo cual se alcanzó el 53% de fichas previstos a recolectar.

Luego se hizo necesario dividir la población por edades en base a la diferencia de fines perseguidos y contenidos a tratar, de esta forma se conformó inicialmente un grupo juvenil con 15 menores hijos de asociados y empleados equivalentes al 37% de la población total estimada, esto con el fin de fomentar los valores solidarios y cooperativos, por medio de talleres y actividades lúdicas semanales.

Se abordó el tema de capacitación para empleados en aspectos básicos de economía solidaria y cooperativismo, estos contenidos se definieron y enfocaron apoyados en un diagnóstico de necesidades de capacitación realizado por medio de un formato específico aplicado al personal durante la práctica (ver anexo D).

Esta información fue recopilada con el fin de que los futuros programas de capacitación sean diseñados con base en el conocimiento documentado de las necesidades y que su ejecución justifique un impacto positivo en la organización.

Para los asociados de la cooperativa se organizaron jornadas de integración y educación cooperativa, estas se pospusieron debido a circunstancias de calamidad que se presentaron en el periodo. Para fomentar el conocimiento e interés en este tema se hizo la emisión de 1000 boletines educativos como medio de promover los principios básicos del cooperativismo y su importancia para asociados y trabajadores de Cotaxi, su ejercicio en la vida

diaria y el compromiso en la participación de todos en esas actividades (ver Anexo E).

Estrategia 2: Fomento a proyectos productivos

Para esta estrategia se organizó la segunda versión de la muestra empresarial con productos elaborados por asociados y trabajadores que fueron beneficiados con cursos de artes y oficios ofrecidos por la cooperativa en áreas como pastelería, decoración, muñequería, pintura entre otros. Se contó con la vinculación de 25 grupos de emprendedores y una participación del 38% de la población esperada. En esta ocasión se hizo énfasis en la formación para el desarrollo de la mentalidad empresarial para lo cual se programaron para los meses siguientes jornadas de capacitación a cargo de expertos en el tema y dirigidos a empleados y asociados para de esta manera consolidar las ideas de negocios y a partir de esta exposición contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas de los participantes y el fomento del emprendimiento y el trabajo en equipo.

Estrategia 3: Prevención en salud ocupacional

En lo referente al Programa de salud ocupacional se participó en la ejecución de las actividades planteadas por el COPASO de la empresa, organizando 3 brigadas de salud a cargo de una de las EPS a la que están afiliados los trabajadores de la empresa, en las cuales se realizaron exámenes visuales, charlas acerca de cómo llevar estilos de vida saludables y prevención de riesgos físicos y Psicosociales en el trabajo. Se trabajó de la mano de la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) Bolívar, la cual ampara y asesora a la cooperativa en los aspectos de salud laboral y prevención realizando la señalización exigida por las normas de seguridad e higiene industrial, análisis de riesgo psicosocial por medio de encuestas suministradas por ellos mismos

y se le asignaron al área de trabajo social como asistente en dicho comité de salud ocupacional funciones de coordinación y apoyo a la ejecución de estas actividades. Se alcanzó un cumplimiento del 80% de la meta planteada en cuanto a realización de las estrategias.

Todos los programas de bienestar integral al trabajador que fueron planteados y ejecutados en el objetivo de conservación y desarrollo se establecieron como procesos del área de recursos humanos de la cooperativa ya que antes no eran llevados a cabo, logrando también darle una importancia mayor a esas acciones y otras como el fomento al emprendimiento productivo para las familias de los empleados y asociados, capacitación en artes y oficios y comercialización de sus productos en la segunda muestra empresarial. En este también se crearon grupos de integración en torno a los valores cooperativos y capacitación a todo el personal en estos temas para consolidar el espacio de la educación solidaria en toda la organización debido a la importancia que tienen en su desarrollo.

La reactivación del COPASO posibilitó que se retomara la salud al interior de la empresa con la trascendental importancia que tiene para atender y capacitar en prevención de riesgos físicos, psicosociales y accidentes laborales a todo el personal. Estas acciones tuvieron gran impacto en la cooperativa porque se lograron por medio de brigadas de salud que incluyeron tanto asociados como trabajadores, con estrategias de comunicación como boletines y conferencias donde los asistentes pudieron aprender participando e interactuando con sus compañeros.

Finalmente y como parte del análisis de la ejecución y evaluación del proceso en torno al propósito principal de mejoramiento de los procesos de provisión de personal, bienestar y desarrollo del talento humano como experiencia académica es pertinente resaltar la importancia de este ejercicio

no solo para la adquisición de una serie de competencias que son requeridas en la misión de la escuela según su proyecto de formación sino que al concluir ésta, los avances y logros de la gestión traen consigo un valor agregado al profesional en el conocimiento que se ve motivado a adquirir por la exigencias de las funciones que le son asignadas, tal vez más allá de sus expectativas, hasta dirigir un departamento tan importante como el de recursos humanos en esta connotada organización.

5. CONCLUSIONES

Las organizaciones empresariales tienen dinámicas muy complejas, a veces imperceptibles para los miembros de la misma. Prestar una cuidadosa atención a las formas de actuar y sentir que se dan al interior de las empresas es vital ya que pueden ser el determinante de su éxito o fracaso, al menos por el lado del componente humano.

Por su parte las organizaciones solidarias, en especial las cooperativas poseen ventajas no solo en cuanto a sus resultados, sino también por sus inmensas posibilidades de acción lo cual las convierte en un gran campo de intervención para muchas profesiones como trabajo social que laboran como agentes de mejoramiento de la calidad de vida de los grupos, el cambio social e impulsores del desarrollo nacional.

De esta forma las iniciativas que se emprenden en pro del mejoramiento en las organizaciones se convierten en una prioridad, para lo cual la participación de los directos implicados, la motivación previa de los responsables de la dirección y más importante aún, un deseo de cambio y mejoramiento continuo de acuerdo a las necesidades emergentes en el diario vivir es lo que permite ir evolucionando y tomando decisiones acertadas frente a estas.

Por su parte el papel de los colaboradores en la organización es tan importante que sería un grave error no pensar en invertir en su conocimiento y realización como personas. Los beneficios que se obtienen son de distinto orden y de gran importancia: maximización de la eficiencia y productividad en el negocio con trabajadores más preparados, mayores niveles de satisfacción, mejores climas de trabajo, mejoras sustanciales en la calidad de

vida; no solo de los trabajadores sino de sus familias y de la comunidad en general.

La mejor forma de lograr los fines propuestos por trabajo social en una organización será por medio de la conjunción de estrategias a nivel gerencial encaminadas a proporcionar a toda la organización las herramientas y posibilidades de realización tanto en su componente técnico como en el humano haciendo énfasis en este último como el motor de los cambios y el desempeño óptimo, y de esta forma crear un compromiso colectivo entre las partes para un equitativo logro de sus fines y satisfacción de necesidades.

6. RECOMENDACIONES

La priorización del ser humano como ente dinamizador en su interacción con los demás antes que los procesos, debe llevar al reconocimiento de su valor, dignidad e integralidad, así la empresa debe valorar no solo su inmenso potencial sino los riesgos que este enfrenta en cada actividad y hacer permanentemente una evaluación de las deficiencias en cuanto al tratamiento que le da a su más importante recurso.

Por esto se le debe dar mucha importancia a la aplicación de metodologías adecuadas a las necesidades presentadas, que haya una continuidad de los procesos que se inician en el campo de prácticas y sea de acompañamiento permanente a cada estudiante en su proceso, con análisis crítico de su intervención para hacer las mejoras que se requieran mas allá de la corta duración en la que se da la experiencia.

En los campos de prácticas específicos de trabajo social, también sería de gran ayuda al iniciar los procesos de intervención realizar una profunda sensibilización tanto de los directivos como de las demás personas que hacen parte de la organización acerca de lo que pretende la profesión y los beneficios que se obtienen con las experiencias, así se evitan resistencias fundadas en la inexactitud de la información, falta de dialogo y retroalimentación y se puede maximizar el impacto positivo de la gestión.

La Integralidad debe ser una de las metas de la intervención en Trabajo Social, en el sentido de abarcar todas las dimensiones del ser en los integrantes de la empresa contemplando y actuando sobre las necesidades variadas que existen, comunicación, seguridad, estabilidad, bienestar físico, mental, económico, material y espiritual.

Esta integralidad debe incluir una actitud positiva para enfrentar los nuevos retos que ofrece el mundo de hoy, que obliga al Trabajador Social a incursionar en temas complementarios a la labor propia de la profesión tales como el aseguramiento de la calidad, los sistemas de gestión moderna y las tecnologías, que mas que una amenaza deben ser la plataforma para alcanzar mayores resultados organizacionales y mejor calidad de vida para las personas que hacen parte de ella.

7. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL AREA DE TRABAJO SOCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE COTAXI. LTDA

El valor mas grande que agrega a las organizaciones los ejercicios académicos de este tipo, consiste en que sean muchos los cambios y mejoras que se logren y que estos contribuyan a largo plazo en el perfeccionamiento de las acciones que se llevan a cabo en cada empresa. Es así como cobra tanta importancia la materialización de estas experiencias y el potencial de cambio que estas conllevan, ya sea en políticas de la empresa o en que pueda ser la continuidad de esas acciones específicas la que ofrezca garantía de que las perspectivas de la organización serán enfocadas de una forma adecuada hacia la implementación de procesos técnicos y con el soporte teórico pertinente.

Esta propuesta consiste en apoyar la Gestión del Talento Humano de Cotaxi desde la perspectiva de Trabajo Social Organizacional para proveer a la empresa de un eje integrador que facilite el funcionamiento organizacional , convocando, asesorando y apoyando con los demás profesionales que hacen parte del equipo de trabajo, como son psicólogos, abogados, ingenieros industriales y demás para el desarrollo de procesos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, y para complementar la aplicación de dichos procesos y garantizar la idoneidad y calidad de estos teniendo en cuenta el especial énfasis que es necesario hacer en este tipo de empresa como es la educación en la doctrina cooperativa y la importancia de orientar todas las acciones hacia el conocimiento y la vivencia de estos principios.

7.1 JUSTIFICACIÓN

Para desarrollar esta propuesta se hace necesario primero señalar la forma en que se venía adelantando la gestión de personal en COTAXI, la cual se caracterizaba antes de la llegada de Trabajo Social por la ejecución de acciones estrictamente funcionales y de exigencia legal como lo son por un lado la administración de nómina y por otro la del manejo de las relaciones laborales a cargo del abogado quien dirigía el departamento y se encargaba de asuntos legales de la contratación, afiliaciones y tramites de seguridad social, asuntos disciplinarios, organización de turnos y rotaciones de las diferentes dependencias y sedes a nivel nacional.

Se observó en ese entonces una actuación en una forma mecanicista, desprovista casi totalmente de una mirada de la organización como un todo y como un sistema y basado en conceptos de integralidad, desarrollo humano y de interdependencia de relaciones que como tal puedan asegurar relaciones armónicas y productivas al interior de él, que redunden en la prosperidad del negocio, para la retribución económica de los asociados que invierten en ella y el excelente servicio a la comunidad.

Dado el convencimiento que se tiene de los beneficios que se obtienen de las modernas formas de gestión y de todas estas concepciones organizacionales que la cooperativa Cotaxi se propuso adquirir, se deriva la propuesta que tiene como fin máximo apoyar la gestión del personal por medio de la integración permanente a la organización en su área de recurso humano del profesional de Trabajo Social para tener a cargo el desarrollo de los tres grandes objetivos que no contaban con una dirección concreta, conectada con las necesidades de la organización y pensada para su mejoramiento constante como son la dirección de la selección e inducción de personal, dirección de acciones enfocadas al bienestar integral del personal y el

fomento de los valores cooperativos en los asociados y empleados de la cooperativa.

Esta perspectiva de una nueva área integradora, dinamizadora de la gestión del talento humano y vocera de la doctrina cooperativa y solidaria en Cotaxi se expresa al igual que en los propósitos planteados; en la definición de su visión y misión respectivamente:

7.2 VISIÓN

El área de trabajo social contribuirá a crear, mantener y desarrollar el talento humano de Cotaxi bajo un enfoque integrado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales guiados por los principios del cooperativismo.

7.3 MISIÓN

Dirigimos procesos de Gestión del Talento Humano para proveer y mantener el bienestar de todas las personas en esta gran familia y mejorar su calidad de vida, motivados por la excelencia empresarial y la vivencia del espíritu cooperativo.

7.4 OBJETIVOS

Los objetivos del área de Trabajo Social de Cotaxi estarán enfocados en:

- Consolidar el área de Trabajo social como un eje dinamizador de la gestión del talento humano en la organización, generando bienestar y desarrollo a trabajadores y asociados dentro del marco de los valores cooperativos que guían a la entidad.

- Implementar acciones encaminadas a la organización de la consecución de los trabajadores más idóneos para cada cargo y generar en ellos un ambiente de confianza y cordialidad que le permitan dar lo mejor de si en cada momento.
- Generar cambios motivacionales y de conducta en los trabajadores por medio de los programas de bienestar y desarrollo.
- Mejorar las condiciones de vida fomentando el cuidado de la salud y las relaciones armónicas de los trabajadores.
- Fomentar la cultura del cooperativismo en toda la organización y su vivencia en los trabajadores, asociados y la comunidad en general.
- Propiciar espacios de integración dentro del sistema para el conocimiento de los principios rectores de la doctrina cooperativa, su análisis y retroalimentación constantes; así como de los métodos y situaciones que facilitan un aprendizaje permanente como organización en búsqueda de desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

7.5 ESTRATEGIAS

- Mejoramiento de la Gestión de Talento humano para el bienestar de las personas y el crecimiento organizacional.
- Generación de acciones de integración y educación cooperativa en todas las personas que hacen parte de la organización.
- Fortalecimiento de la comunicación como herramienta para la convivencia armónica y vivencia de la solidaridad.

- Fomento a proyectos productivos para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de trabajadores y asociados.
- Prevención en salud ocupacional y fomento a los hábitos saludables de vida.

7.6 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

7.6.1 Dirección del proceso de provisión de personal

Selección. Por medio de una planeación de cada dependencia de la organización y basado en el diagnóstico previo a las necesidades de recurso humano, el área de Trabajo Social tendrá la responsabilidad de atender los requerimientos de personal. Por medio de las siguientes estrategias:

- Reclutamiento de la mano de obra a través de medios como son anuncios clasificados, bolsas de empleo, sistema de empleo SENA.
- Preselección de candidatos que cumplan con los perfiles requeridos para cada cargo.

Luego se hace la remisión al profesional de psicología que aplicará las pruebas técnicas pertinentes como test psicológicos específicos.

- Detección de aptitudes y actitudes requeridas por medio de entrevistas dirigidas y visita familiar.

La selección final de las personas más adecuadas para el cumplimiento de funciones del cargo se dará luego de la aplicación de instrumentos que

evidencien capacidades, cualidades y el entorno psicosocial y familiar de los candidatos.

Inducción. Una vez escogido el candidato más idóneo es incorporado a un programa de inducción para trabajadores nuevos en el cual se le brinda la bienvenida a la organización dándole a conocer por medio de las siguientes estrategias:

- Reuniones de inducción: en esta se hará una exposición y socialización de las características de la organización. Este acercamiento permitirá una familiarización del nuevo empleado con los servicios que se prestan en la empresa, se sensibiliza frente al entorno en el que se realizara su labor y sobre la forma de dar un mejor desempeño y hacer de su experiencia una acción muy productiva y prolongada.
- Entrega material impreso con información general de la organización: este material permitirá el conocimiento de la historia, filosofía, identidad, derechos y deberes (reglamentos), beneficios, las dependencias que la componen, medios de comunicación interna y externa existentes, orientaciones básicas sobre salud ocupacional y funcionamiento básico de los órganos de administración y dirección de la cooperativa.

Enganche de personal:

- Desarrollo de procedimientos para la vinculación del trabajador al Sistema de seguridad social (EPS, ARP, AFP y CAJAS DE COMPENSACIÓN).

Paralelamente al proceso de inducción el aseguramiento a la seguridad social será una garantía para todos los trabajadores de la cooperativa y se orientará en los beneficios de esta y hacia su uso racional y eficiente previo a

la firma del contrato. Luego de esto el trabajador entra en el periodo de prueba correspondiente.

- Evaluación periódica del desempeño y vinculación a procesos de reinducción: se tendrá una programación anual de estas evaluaciones y permitir en la organización y los distintos cargos una retroalimentación periódica y mejora continua de los procesos.

7.6.2 Dirección de Programas de desarrollo y mantenimiento del personal. El bienestar y desarrollo integral del talento humano de la cooperativa será el objetivo fundamental de esta gestión lo cual será abordado por medio de diferentes estrategias:

- Elaboración de diagnósticos estratégicos para detección de necesidades.: además de identificar falencias ayudará en la maximización del potencial de la organización ya sea en cuanto a capacitación, salud ocupacional y familiar, motivación, clima laboral, comunicación y condiciones económicas.
- Dirección de programas de mejoramiento sociolaboral : esto se llevará acabo por medio de acciones como auxilios económicos para educación formal y no formal, emisión de información didáctica y educativa elaborados con la participación de empleados y asociados, tomando además toda la información resultante de estas actividades para evaluar su efectividad y mejorar lo que sea necesario cada día.
- Dirección de la salud ocupacional: contando con la asesoría de la Administradora de Riesgos profesionales se ejecutarán de forma permanente acciones de capacitación, diagnósticos ocupacionales, programas de prevención y promoción en salud de acuerdo también a la legislación vigente

en la materia y los riesgos específicos a los que se exponen los miembros de la empresa.

7.6.3 Educación Solidaria. Teniendo en cuenta que la educación en valores cooperativos no es solo una obligación de este tipo de organizaciones, sino una necesidad vital para su correcto funcionamiento, el área de Trabajo Social de Cotaxi, llevará a cabo las siguientes acciones estratégicas y velará su permanencia como uno de sus objetivos principales:

- Jornadas educativas en doctrina cooperativa para empleados y asociados, nuevo y antiguos.

Realización permanente de campañas, encuentros recreativos y deportivos enfocados en promover los valores y principios cooperativos.

- Conformación de grupos de encuentro y vivencia del espíritu solidario.

Se fortalecerán acciones ya existentes como el grupo juvenil cooperativo y los programas de capacitación e integración en temas de cooperativismo para asociados y trabajadores.

- Dirección de programas de fomento a la educación formal, no formal y al emprendimiento.

Por medio el apoyo que brinda de manera permanente el comité de educación de la cooperativa, se llevarán a cabo programas de capacitación en áreas productivas y programas de fomento a las iniciativas empresariales por medio del apoyo a ideas de negocio y la realización de ferias de emprendimiento para la empresa y el sector en general.

7.7 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DEL AREA

El área de Trabajo Social de Cotaxi trabajará de forma integrada a todas las dependencias de la organización, especialmente con la de Dirección de Recursos Humanos con la cual coordinará sus funciones específicas de provisión de personal, mantenimiento y desarrollo de talento humano y educación cooperativa, para lo cual contará además con la colaboración de profesionales en formación de Trabajo Social y Psicología.

7.7.1 Características del cargo

- Identificación del cargo

Director del área de Trabajo Social

DEPARTAMENTO	<i>Recursos Humanos</i>
NIVEL DEL CARGO	<i>Administrativo</i>
JEFE INMEDIATO	<i>Gerente General</i>
JORNADA LABORAL	<i>Disponibilidad permanente.</i>

- Descripción general del cargo

Dirige la provisión de Talento Humano más idóneo de acuerdo a perfiles de cargo requeridos y el proceso de inducción y socialización con el entorno laboral de la cooperativa.

Formula y ejecuta acciones para el bienestar y desarrollo humano dentro de la organización integrados a la excelencia administrativa y genera acciones de educación cooperativa para la vivencia de una cultura de la solidaridad y el cooperativismo.

- Especificaciones del cargo

Requisitos generales

EDAD	20 AÑOS EN ADELANTE
SEXO	NO INFLUYE

Habilidades físicas

HABILIDAD MANUAL	NORMAL
HABILIDAD VISUAL	NORMAL
HABILIDAD AUDITIVA	NORMAL
HABILIDAD OLFATIVA	NORMAL
RESISTENCIA FÍSICA	NORMAL
COORDINACION PSICOMOTRIZ	NORMAL

Nivel de educación requerido

Profesional universitario en Trabajo Social con conocimientos en áreas afines a la administración de personal en empresas del sector Cooperativo.

Experiencia requerida

Un año de experiencia en cargos similares

Competencias básicas

- Capacidad de lectura e interpretación de textos, facilidad de expresión y disposición de escucha.
- Creatividad, liderazgo, capacidad de persuasión, adaptabilidad, empatía.

Habilidades mentales o intelectuales

- Facilidad de expresión, razonamiento, concentración y análisis constantes.
- Capacidad de síntesis y planeación.
- Alto grado de iniciativa y capacidad de toma de decisiones para la resolución de problemas.
- Alto grado de responsabilidad con la información que maneja, el cumplimiento de las normas y de sus funciones.

Competencias específicas

Conocimientos en Trabajo Social y Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones del sector cooperativo. Capacidad de Liderazgo y Dirección. Conocimientos básicos en computación.

Esfuerzos

FÍSICO	Mediano
MENTAL	Alto Permanente
VISUAL	Mediano permanente

Funciones del cargo

Dirección de la Provisión de Talento Humano
<ul style="list-style-type: none">• Análisis Ocupacional para la organización• Reclutamiento de Talento humano• Selección de candidatos• Inducción y reinducción al trabajador vinculado• Entrenamiento al nuevo trabajador

Dirección de Programas de desarrollo y mantenimiento del personal
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y dirección de la capacitación y desarrollo del talento humano. • Coordinación de la Salud Ocupacional en la organización • Diagnóstico del clima laboral y Mejoramiento sociolaboral • Motivación y proyección hacia el mejoramiento continuo del talento humano. • Evaluación del Talento Humano
Educación Solidaria
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de programas de capacitación en Cooperativismo para trabajadores, asociados y sus familias. • Creación de espacios de Integración y educación solidaria para empleados, asociados y sus familias. • Formulación y desarrollo programas de fomento a proyectos productivos de beneficio común en asociados, empleados y sus familias. • Elaboración anual del Balance social empresarial de la cooperativa.

7.8 RESULTADOS ESPERADOS

El área de Trabajo Social de Cotaxi se estructura debido a la necesidad de una visión más integral del bienestar y desarrollo de la persona como eje dinamizador de las acciones tendientes a la organización de ese talento humano, cuyas funciones especializadas van encaminadas al logro de unos propósitos enmarcados en el equilibrio de la satisfacción de las necesidades humanas con las empresariales para el progreso y beneficio de ambos.

En general los resultados que se esperan con esta iniciativa que se formula en la puesta en funcionamiento del área son:

- Creación de condiciones de motivación y bienestar al personal para su óptimo desempeño y eficiencia.
- Maximizar el rendimiento de la organización por medio de la satisfacción de las necesidades de su talento humano y el aumento de su calidad de vida.
- Mantenimiento de relaciones armónicas y constructivas por medio de la comunicación y la vivencia de la solidaridad.
- Conocimiento y vivencia en todos los espacios de la empresa y entorno en la sociedad, de los principios, valores y fundamentos de la doctrina cooperativa que enuncia y compone el espíritu y razón social de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mc Graw Hill. 2002.

COTAXI .Estatuto Cooperativo

COTAXI. Manual de Cargos

DANSOCIAL. Curso básico de economía solidaria. Bogotá. 2004.

ELIZALDE, Antonio. Reflexiones sobre pedagogía, educación y cultura solidaria. Congreso internacional de cultura y pedagogía solidaria. Medellín. 2004.

FERNANDEZ GUERRERO, Rafael. Organización y métodos de trabajo: Dirección de la producción y Recursos humanos. Editorial Civitas.

Ley 454 de 1998.

Ley 79 de 1988.

MC GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana. México 1972.

Revista Colombia Cooperativa. N° 79. Ascoop. Bogotá. 2004

SENA. Curso de Cooperativismo. Bogotá. 2005

TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Gestión Humana en organizaciones. Modulo IX Talento humano liderazgo. Aseduis.2003.

TORRES, Sánchez Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. En: Revista Humanidades UIS. Vol. 27. N° 2. Junio – Dic 1998.

TRABAJO Social en organizaciones. Documento soporte académico Seminario de Practicas. Bucaramanga. UIS. 2004

<http://www.dansocial.gov.co>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>

<http://www.confecoop.coop>

ANEXOS

Anexo A. Foto proceso de inducción



Actividad de inducción realizada en Septiembre de 2005 con 15 asociados nuevos de la cooperativa. En la imagen se expone el video institucional a los asistentes como parte del proceso de conocimiento general de la empresa.

<p>DERECHOS (ART. 14 de los estatutos)</p> <ul style="list-style-type: none"> Participar en las actividades de la cooperativa mediante el desempeño de cargos sociales... Fiscalizar la gestión económica y financiera de la cooperativa según la reglamentación interna... Beneficiarse de los programas de educación cooperativa, social y técnica... Presentar proyectos o iniciativas para el mejoramiento de la cooperativa... Elegir los organismos de administración y control... 	<p>DEBERES (ART. 15 de los estatutos)</p> <ul style="list-style-type: none"> Cancelar obligaciones mensuales como lo ordena la ley 79 de 1988... Compartarse con espíritu cooperativo con directivos y demás asociados... Cumplir puntualmente con las obligaciones (Cota de Administración y Aportes a Capital) en los 5 primeros días de cada mes... Profundizar en el conocimiento de principios, métodos y técnicas del cooperativismo y de propósitos generales de la cooperativa.
<p>* BIENVENIDO *</p>  <p>¡ Usted hace parte de la familia COTAXI !</p>	<p>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS. LTDA</p> <p>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS — AREA DE TRABAJO SOCIAL. JAIR FERNANDEZ PRACTICANTE</p>
<p>COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES</p>  <p>COTAXI LTDA.</p> <p>Reconocida como tal por resolución N° 01624 de octubre 31 de 1961 como empresa de economía solidaria de primer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro y de actividades solidarias, democráticas y humanistas, con número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, en la cual los asociados son aportantes y gestores de la misma.</p>	<p>PROGRAMA DE INDUCCION</p>

Anexo B. Folleto programa de inducción Lado 2

BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA

Fondo de Ayuda Mutua

Auxilio económico que se le otorga a los asociados afiliados al fondo cuando sufre algún tipo de afectación material por accidente de tránsito, por desprendimiento de rocas, árboles, hurto. (cuando el vehículo es declarado o considerado irreparable) o cuando sufra incineración.

El fondo de ayuda mutua de la cooperativa se capitalizará con las aportaciones hechas periódicamente por los asociados



Fondo de solidaridad

Es un auxilio económico que presta la Cooperativa a los asociados en caso de calamidad.



FONDO DE EDUCACIÓN

Por medio del Comité de Educación y el Departamento de Recursos Humanos se desarrollan planes sociales de carácter educativo y cultural para la formación de sus asociados, familiares y trabajadores de la cooperativa que ayuden a consolidar la cultura solidaria, en los principios, métodos y características del Cooperativismo, así como para capacitar a sus administradores en la gestión empresarial propia de la Cooperativa.

Para tener derecho de reclamar auxilio en el fondo de ayuda mutua es indispensable cumplir con los siguientes requisitos:

- Presentar el vehículo al comité del Fondo para el inventario respectivo, o informar el sitio donde se encuentra dicho vehículo accidentado.
- Rendir informe de lo sucedido.
- Tomar tres fotos de las partes afectadas del vehículo y donde se aprecie claramente la placa.
- Dos cotizaciones de Repuestos y mano de obra.
- Croquis del accidente o denuncia con la identificación de los vehículos involucrados en el accidente.
- Avalúo Oficial
- Fotocopias del pase, tarjeta de propiedad, y cedula de ciudadanía del conductor
- Resolución de la inspección de tránsito en la cual se determina al responsable del accidente.
- Entregar las partes cambiadas al almacén.

• **¿Cuanto cubre el fondo?**
El Fondo cubre desde \$ 100.000= hasta \$5'000.000= con un deducible del 30%, es decir en el primer golpe cubre el 70% de los gastos, en el segundo golpe cubre el 60%, en el tercer golpe cubre el 50% y en el cuarto golpe cubre el 40%. El asociado solo recibe ayuda del fondo cuatro veces al año.

CUANDO LA DOCUMENTACION ESTA COMPLETA, SE RADICA EN SECRETARIA PARA QUE EL COMITÉ LIQUIDE SU CORRESPONDIENTE AUXILIO.
Secretaría de Generación. Teléfono: 6716.090
Fax: 671.6300

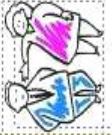
• **Que pasa si cancelo después de los cinco días hábiles de cada mes?**
Se dan cinco días más, pero se adiciona una multa del 10%, los asociados que no la deseen pagar, el fondo no les cubre los gastos del golpe.

• **Cuanto pagan los asociados mensualmente?**
Taxis: \$ 60.000 =
Camionetas de carga \$ 72.000=
RAN: \$ 80.000=
Servicio Especial: \$ 110.000=

PROGRAMAS

- Auxilios Educativos
- Capacitación en artes y oficios
- Muestra empresarial y Gestión de microempresas.
- Integración y Educación Cooperativa

Anexo C. Folleto programas educación cooperativa Lado 1

<p>ESTIMADO ASOCIADO</p>  <p>El motivo de la presente comunicación es para darle a conocer los programas que el Departamento de Recursos Humanos está desarrollando y que le brindan a usted y a su familia la oportunidad de acceder a los beneficios de su cooperativa. A continuación se encuentra la información básica de los programas que le ofrecemos, al final de la comunicación encontrará una ficha de actualización de datos que debe diligenciar oportunamente pues esta nos permitirá brindarle un mejor servicio.</p>	<p>PROGRAMA DE INDUCCIÓN</p> <p>Por medio de estos encuentros se tiene un espacio de integración con los asociados nuevos y antiguos; permite además que todos conozcamos qué es COTAXI, los beneficios que nos ofrece y los derechos y deberes que tenemos.</p> <p>FECHAS: OCTUBRE 1 / 2005 NOVIEMBRE 15 / 2005.</p> <p>JORNADAS DE INTEGRACIÓN CON EDUCACIÓN COOPERATIVA</p> <p>La exigencia de Educación solidaria que tienen las Cooperativas es muy importante para el crecimiento personal de los asociados. Por esta razón estamos organizando para usted una jornada donde podremos integrarnos con otros asociados que también desean conocer más sobre los principios cooperativos.</p> <p>FECHA: OCTUBRE 29 DE 2005.</p> <p>GRUPO JUVENIL COOPERATIVO</p> <p>Los principios y valores de la solidaridad deben darse desde muy temprano y cultivar en los niños y jóvenes a los grandes ciudadanos del mañana. Con actividades recreativas y educativas queremos formar a los hijos de asociados y empleados menores entre 7 y 17 años en todos estos temas que le permitirán desarrollar sus capacidades aprovechando el tiempo libre.</p> <p><i>Inscripciones Abiertas!</i></p> <p>FECHA DE INICIO: 24 DE SEPTIEMBRE DE 2005.</p>	<p>AUXILIOS EDUCATIVOS</p> <p>COTAXI por medio de su Fondo de Educación, le ofrece a los asociados y su familia la oportunidad de acceder a un auxilio económico para Educación Formal Básica, Primaria, Secundaria y Pregrado Universitario.</p> <p>PLAZO DE INSCRIPCIÓN: 1 DE NOVIEMBRE DE 2005</p> <p>CAPACITACIÓN EN MICROEMPRESAS</p> <p>El bienestar y el desarrollo económico de nuestros asociados es un compromiso y una preocupación principal, por esto la cooperativa ha programado unos talleres de capacitación en gestión de microempresas destinadas a los asociados emprendedores que deseen sacar sus sueños adelante y mejorar sus ingresos.</p> <p>FECHAS: OCTUBRE 24 DE 2005.</p> <p>MUESTRA EMPRESARIAL</p> <p>A partir del año 2004 se inicio este proyecto con los asociados y empleados a los que la cooperativa les facilitó la posibilidad de capacitarse en un arte u oficio, así luego de su capacitación se les brindó un espacio para que mostrarán sus productos y los comercializaran. En esta ocasión se pretende dar además de esta gran vitrina, la oportunidad de que gestionen mejor su negocio con los talleres de microempresas.</p> <p><i>Aproveche esta gran oportunidad!</i></p> <p>INSCRIPCIONES: HASTA OCTUBRE 24 DE 2005.</p>
---	---	---

Anexo C. Folleto programas educación cooperativa Lado 2

<p>EDUCACIÓN SOLIDARIA</p> <p>Es el proceso permanente orientado a fortalecer la práctica de valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las Organizaciones Solidarias de conformidad con las previsiones de la Ley 454098.</p> <p>La Educación Solidaria busca consolidar procesos de autogestión, empresarial en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general. Los procesos educativos que deben adelantarse en las organizaciones solidarias se fundamentarán en los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percibir al asociado como ser humano integral. • Estimular y generar procesos de desarrollo empresarial participativo. • Desarrollar y fortalecer el modelo solidario para generar empleo y motivar a los asociados en la gestión de su empresa asociativa y más.... 	<p>Infórmese y Participe</p> <p>¡ Usted hace parte de la familia COTAXI !</p>  <p>COTAXI LTDA.</p> <p>Oficina de Gestión Calle 19 No. 16-58 B. San Francisco Teléfono: 6716090 Fax: 6716100</p> <p>Departamento de Recursos Humanos Área de Trabajo Social Jair Leonardo Fernández del Toro Practicante Trabajo Social</p>	 <p>COTAXI LTDA.</p> <p>Folleto informativo</p> <p>Para asociados</p> 
--	--	--

Anexo D. Encuesta de diagnostico para programa de capacitación en Cooperativismo para empleados



**COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS
COTAXI LTDA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COOPERATIVISMO PARA
EMPLEADOS**

Con el objetivo de aportar al desarrollo de las potencialidades de nuestros colaboradores y llevar a cabo el objeto social de la empresa en impartir educación en Cooperativismo, se ha diseñado esta encuesta que permitirá detectar las necesidades de capacitación existentes en la Cooperativa. La información que usted consigne aquí es confidencial por lo cual puede contestar con el mayor grado de sinceridad las siguientes preguntas:

AREA O DEPARTAMENTO AL CUAL PERTENECE _____
 GENERO. M ____ F ____ EDAD: _____
 GRADO DE ESCOLARIDAD _____

MARQUE CON UNA X EL NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE USTED POSEE ACERCA DE LOS SIGUIENTES TEMAS:

TEMA	BAJO		MEDIO		ALTO
	1	2	3	4	5
Antecedentes históricos de la Economía solidaria					
Historia del Cooperativismo en Colombia					
Marco legal: Ley 79 de 1988					
Ley 454 de 1988					
Principios del cooperativismo					
Valores del Cooperativismo					
Fines del Cooperativismo					
Símbolos del cooperativismo					
Tipos de organizaciones de economía solidaria					
• Características y Estructura (Órganos de Administración y Control)					
• Planeación					
• Dirección					
• Trabajo en equipo					
• Comunicación					
Proyecto educativo social y empresarial - PESEM.					

✓ ¿QUÉ UTILIDAD CREE USTED QUE TIENE EL CONOCIMIENTO DE ESTOS TEMAS PARA SU DESEMPEÑO EN EL CARGO Y EL DE LA EMPRESA EN GENERAL?

✓ MENCIONE ALGUNOS TEMAS DE INTERES Y UTILIDAD QUE LE GUSTARIA QUE SE ABORDARAN EN FUTUROS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?

✓ ¿QUÉ HORARIO Y TIPO DE CAPACITACIÓN SE AJUSTA MAS A SUS POSIBILIDADES, EXPECTATIVAS Y NECESIDADES?

PRESENCIAL ____ SEMIPRESENCIAL ____ A DISTANCIA ____ VIRTUAL ____ OTRO ____

¿CUAL?

¿POR QUÉ? _____ HORARIO

JAIR FERNÁNDEZ DEL TORO
 AREA DE TRABAJO SOCIAL
 COTAXI.LTDA



COOPERATIVISMO



AUTOAYUDA
DEMOCRACIA
IGUALDAD
EQUIDAD
SOLIDARIDAD
HONESTIDAD
APERTURA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL E
INTERÉS POR LOS
DEMÁS.

RECURSOS HUMANOS
AREADE TRABAJO SOCIAL
JAIR FERNANDEZ DEL TORO
PROFESIONAL EN
FORMACIÓN . UIS



COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXIESTAS Y
TRANSPORTADORES UNIDOS, COTAXI

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PEDRO ARENAS
PRESIDENTE

GABRIEL EDTELLO
SECRETARIO



JORGE SIERRA AYALA
GERENTE GENERAL

ZORAYTA RESPALADOS
SECRETARIA GENERAL

CONTENIDO

CONCEPTOS Y ANTECEDENTES HISTORICOS.

PRINCIPIOS Y FINES SOLIDARIOS.

PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS

ESTATUTOS, CARACTERISTICAS Y EDUCACION
COOPERATIVA.

CONTROL Y PARTICIPACIÓN

COMUNICACIÓN

*La solidaridad permite vivir dignamente en
comunidad.*

*Si usted y yo nos unimos y trabajamos juntos
buscando solucionar los problemas suyos y míos
encontramos el bienestar, pero no solo el suyo y el mío
sino también el de la comunidad.*





CONCEPTOS Y ANTECEDENTES HISTORICOS.

El Cooperativismo no se puede entender como un movimiento que siempre ha existido, analizado así, tenemos que buscar su iniciación en la historia.

El incremento en la producción por motivos de la Revolución Industrial (1750 -1850), la puesta en marcha de la producción en serie a partir del siglo XX, la desaparición del taller artesanal y la conversión en fábricas donde se concentra la producción hizo aparecerteóricos que tenían su propia interpretación del mundo social.

En el marco del modo de producción capitalista tiene lugar la concentración de los medios de producción en manos de capitalistas individuales, lo que constituye la base de la cooperativización de los obreros asalariados, no se pidió solidaridad se requirió ayuda mutua, cooperación.

Las cooperativas nacen en los grandes centros de industriales en medio de las apremiantes necesidades de la clase obrera.

Muchos buscaron solución a los grandes problemas de la clase trabajadora, como Robert Owen (1771-1858), Carlos Fourier (1772-1837), Federico Guillermo Raiffeisein (1818-1888), William King (1786-1865) y Herman Schu lze-Delitz ch (1808-1883).

Con las ideas de estos ideólogos se fundaron muchas empresas con características de cooperativa no solidarias, y si ésta se daba, era de razón a la acción en cooperación.

Unas salieron adelante y otras quebraron por falta de solidaridad, sino por desconocimiento a lo que es la gestión colectiva, o porque no tenían claridad en cuanto a la filosofía, a la administración, a los controles, a la distribución de excedentes y a la carencia de una dirigencia consciente y bien preparada.

LA COOPERATIVA DE ROCHDALE (1844)

Nació esta cooperativa en un centro industrial carbonífero donde ya se habían dado movimientos cooperativos que no fructificaron, por ello es común oírle a los pioneros de Rochdale que aprendieron de los fracasos anteriores. Salieron adelante por:

- La gran devoción de los dirigentes.
- Porque interpretaron que ; la cooperativa era una empresa y ellos eran sus dueños,
- Porque descubrieron el cómo repartir los excedentes, no en función del dinero aportado sino de acuerdo a las operaciones que cada asociado hiciera en su cooperativa,
- Por la capacidad de los obreros para administrar.
- Por la constancia de los asociados fundadores.
- Porque recibieron un ideal filosófico ajustado a la práctica.

Con esta Cooperativa se creó una organización que se extendió por toda Inglaterra y de spués por todos los países.



PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.

- El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación, autogobierno.
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector. Promoción de la cultura ecológica.

FINES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.

Promover el desarrollo integral del ser humano.

Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.

Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.

Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.

Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación.

El trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.





PRINCIPIOS COOPERATIVOS

La ACI en su XXXI congreso en Manchester, Inglaterra en septiembre de 1995, estableció los nuevos principios así:

1. ADHESION VOLUNTARIA y ABIERTA.

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar la responsabilidad de ser asociadas sin discriminación política, racial, social, religiosa o de sexo.

2. GESTION DEMOCRATICA POR PARTE DE LOS ASOCIADOS.

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones, en las cooperativas de primer grado los asociados tienen iguales derecho de voto, un asociado un voto.

3. PARTICIPACION ECONOMICA DE LOS ASOCIADOS.

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática, los asociados asignan los excedentes para todos o algunos de los siguientes fines; al desarrollo de su cooperativa; a mantener reservas, parte de las cuales, al menos deben ser irrepartibles; al beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y a otras actividades aprobadas por los asociados.

4. AUTONOMIA E INDEPENDENCIA.

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus asociados.

5. EDUCACION, FORMACION E INFORMACION.

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las mismas.

6. COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS.

Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. INTERES POR LA COMUNIDAD

Las cooperativas al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de sus asociados, trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas aprobadas por sus miembros.

VALORES EN LAS COOPERATIVAS.

1. AUTOAYUDA

En las cooperativas, para que se cumpla el principio de cooperación entre cooperativas, se requiere la autoayuda; en otras palabras, ayudarnos nosotros mismos.

2. DEMOCRACIA.

Es el elemento por el cual se reconoce una verdadera cooperativa. Hoy se dice que la democracia en una cooperativa es incompleta cuando esta no se aplica entre sus asociados en el desempeño de sus respectivas actividades y labores.

3. IGUALDAD.

Tiene que ver con el principio de adhesión voluntaria y abierta donde con un manejo democrático no se concede privilegios ni se establecen diferencias, donde asociados, directivos y administradores no tengan favores ni privilegios que no puedan estar al alcance de la totalidad de los asociados.

4. EQUIDAD.

Tiene que ver este valor con el principio de participación económica de los asociados. Todos podrán disfrutar equitativamente de los excedentes y tendrán beneficios en proporción a las operaciones con la Cooperativa. Actuar una cooperativa con equidad significa que el cooperador que no ha operado con la cooperativa nada recibe en caso de que haya un retorno, equidad no quiere decir dividir la totalidad o parte de sus beneficios o excedentes entre sus asociados.

5. SOLIDARIDAD.

Las cooperativas deben luchar por conseguir el desarrollo sostenible de sus asociados sin que se afecten los aportes de sus asociados. Deben ser solidarias y participar en la solución de los problemas de los más pobres. En la ley 79 de 1988 se contempla este valor en el artículo 65. "servicio de previsión, asistencia y solidaridad".

4. ATENCION DE LOS DEMAS.

Su vínculo a la cooperativa implica atender las necesidades de la comunidad y en especial de sus vecinos y familiares. El cooperativismo se distingue por la solidaridad, la responsabilidad y la entrega a los demás.



ESTATUTOS

El estatuto es un documento que concreta el acuerdo cooperativo. Se debe elaborar para dar inicio a la cooperativa, una vez terminado y aprobado por la Asamblea de constitución se presenta ante la entidad competente, junto con los requisitos para la obtención de personalidad jurídica de la organización Solidaria.

Esta conformado por capítulos y cada uno de ellos presenta de manera ordenada y coherente una serie de artículos que se fundamentará en las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998.

El estatuto es importante porque contiene las normas y procedimientos por los cuales se deben registrar todos los asociados de las entidades solidarias. Así como los derechos y deberes entre otros. Se constituye en herramienta de apoyo en el momento de tomar decisiones tanto administrativas como económicas que propendan por el bienestar y estabilidad del ente solidario y de quienes la conforman.

Los estatutos de toda cooperativa deberán contener:

- Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones.
- Objeto del acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades.

Toda Cooperativa debe reunir las siguientes características

1. Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sea voluntario.
 2. Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
 3. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
 4. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
 5. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
 6. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
 7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
 8. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación. La del remanente.
 9. Que tenga una duración indefinida en los estatutos.
- Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre

Comité de Educación

Las cooperativas están obligadas a realizar de modo permanente actividades que tienda a la formación de sus asociados y trabajadores, métodos y características del cooperativismo; así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial propia de cada cooperativa.

Las actividades de asistencia técnica, de investigación y de promoción del cooperativismo, hacen parte de la educación cooperativa que establece la ley.

Se podrá dar cumplimiento a la obligación de la educación, mediante la delegación y ejecución de programas conjuntos realizados por organismos cooperativos de segundo grado o por instituciones auxiliares del cooperativismo.

En los estatutos o reglamentos de cada cooperativa deberá preverse el funcionamiento de un comité u órgano de administración encargado de orientar y coordinar las actividades de educación cooperativa y elaborar cada año un plan o programa con el correspondiente presupuesto en el cual se incluirá la utilización del fondo de educación.

La educación cooperativa es obligatoria y debe ser a todos los sectores de la cooperativa y en forma continua planeada y coherente.



CONTROL Y PARTICIPACION

Para que esta participación sea efectiva, se necesita un control adecuado de ella. Podría aclararse quizá la idea, diciendo que se necesita un reglamento Y unos procedimientos, porque los asociados participen en el control de su Cooperativa.

Esta necesidad de control para ejercer el control, obedece a que si los asociados pretenden inspeccionar, revisar, mirar bienes, fondos, libros, en cualquier momento y de cualquier modo, terminaría perjudicándose el funcionamiento de la Cooperativa.

El ejercicio del control por parte de los asociados no puede ser desordenado. Un reglamento sencillo, unos procedimientos fáciles, orientan Y facilitan la participación de los asociados en las actividades de control, por una parte. Y por otra, ese reglamento y esos procedimientos sirven de control a esta participación en la Cooperativa.

DERECHOS FUNDAMENTALES DE LOS ASOCIADOS:

1. *Utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social.*
 2. *Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales.*
 3. *Ser informados de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.*
 4. *Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales.*
 5. *Fiscalizar la gestión de la cooperativa, y*
 6. *Retirarse voluntariamente de la cooperativa*
- El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de los deberes.*



DEBERES DE LOS ASOCIADOS:

1. *Adquirir conocimientos sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y estatutos que rigen la entidad.*
2. *Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.*
3. *Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia.*
4. *Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con sus asociados de la misma.*
5. *Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la cooperativa.*

La calidad de asociado se perderá por muerte, disolución cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión. Parágrafo. Los estatutos de las cooperativas establecerán los procedimientos para el retiro de los asociados que pierdan alguna de las calidades o condiciones exigidas para serlo.