

UNIVERSIDAD EAFIT
Programa Doctoral (PhD) en Administración

Tesis doctoral

Gestión Humana Socialmente Responsable en
Cooperativas de Trabajo Asociado.
—Tres estudios de caso en organizaciones colombianas—
Volumen II

Por
Alina Marcela Bustamante Salazar
Presentada para la obtención del grado académico de Doctorado en Administración

Dirección de tesis
Emmanuel Raufflet
HEC Montreal

Medellín, Mayo de 2015

PRESENTACIÓN

En este volumen se presenta el reporte de cada uno de los estudios de caso que fundamentan la tesis doctoral sobre gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado. El propósito de este volumen es presentar una descripción detallada de los hallazgos de cada caso, estructurada en torno a las categorías analíticas que se construyeron en la investigación para conceptualizar la gestión humana socialmente responsable, se describen las prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados, y de proyección a la comunidad, implementadas en cada cooperativa y se explican las condiciones que afectan las prácticas de gestión humana, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	2
CAPÍTULO 1. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. CASO DE ESTUDIO: ECOOELSA CTA.	7
1.1 Generalidades y reseña histórica	7
1.2 Prácticas de gestión humana en Ecooelsa y su relación con los principios cooperativos	8
1.2.1 Prácticas de empoderamiento de los asociados.....	9
1.2.2 Prácticas de bienestar de los asociados.....	18
1.2.3 Prácticas de proyección a la comunidad	30
1.3 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS	34
CAPITULO 2. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. CASO DE ESTUDIO: INDUSTRIAS INTEGRADAS CTA.	40
2.1 Generalidades y reseña histórica	40
2.2 Prácticas de gestión humana en Industrias Integradas y su relación con los principios cooperativos	42
2.2.1 Prácticas de empoderamiento de los asociados.....	42
2.2.2 Prácticas de bienestar de los asociados.....	53
2.2.3 Prácticas de proyección a la comunidad	64
2.3 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS	67
CAPÍTULO 3. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. CASO DE ESTUDIO: COOPIMAR CTA.	75
3.1 GENERALIDADES Y RESEÑA HISTÓRICA.....	75
3.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN COOPIMAR Y SU RELACIÓN CON LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	76
3.2.1 Prácticas de empoderamiento de los asociados.....	76
3.2.2 Prácticas de bienestar de los asociados.....	84
3.2.3 Prácticas de proyección a la comunidad	94
3.3 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN COOPIMAR	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Direccionamiento estratégico de Ecooelsa CTA.....	8
Tabla 2. Testimonios de las prácticas de información en Ecooelsa.....	10
Tabla 3. Testimonios de las prácticas de formación en Ecooelsa.....	12
Tabla 4. Testimonios de las prácticas de participación en Ecooelsa	14
Tabla 5. Testimonios de las oportunidades laborales en Ecooelsa	20
Tabla 6. Testimonios sobre las oportunidades económicas en Ecooelsa	21
Tabla 7. Testimonios sobre las oportunidades sociales en Ecooelsa	21
Tabla 8. Testimonios sobre las prácticas de bienestar de los asociados en Ecooelsa	23
Tabla 9. Préstamos de vivienda para asociados otorgados por Ecooelsa	26
Tabla 10. Resumen de rubros financieros de Ecooelsa durante los años 2006-2010	26
Tabla 11. Testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Ecooelsa	31
Tabla 12. Testimonios sobre las oportunidades laborales de proyección a la comunidad en Ecooelsa	32
Tabla 13. Testimonios sobre la capacidad de solidaridad en Ecooelsa.....	33
Tabla 14. Condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Ecooelsa.....	37
Tabla 15. Sedes de Industrias Integradas	40
Tabla 16. Direccionamiento estratégico de Industrias Integradas	41
Tabla 17. Testimonios de las prácticas de información en Industrias Integradas.....	42
Tabla 18. Testimonios de las prácticas de formación en Industrias Integradas.....	45
Tabla 19. Testimonios sobre las prácticas de participación.	47
Tabla 20. Testimonios sobre las oportunidades laborales en Industrias Integradas	53
Tabla 21. Testimonios sobre las oportunidades económicas en Industrias Integradas	54
Tabla 22. Testimonios sobre las oportunidades sociales en Industrias Integradas	55
Tabla 23. Resumen de rubros financieros de Industrias Integradas durante los años 2006-2010	60
Tabla 24. Algunos testimonios sobre las prácticas de bienestar en Industrias Integradas	62

Tabla 25. Testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Industrias Integradas	65
Tabla 26. Testimonios sobre las oportunidades laborales y las prácticas de proyección a la comunidad en Industrias Integradas.....	66
Tabla 27. Condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Industrias Integradas.....	72
Tabla 28. Algunos testimonios sobre las prácticas de información en Coopimar	77
Tabla 29. Algunos testimonios sobre las prácticas de formación en Coopimar	79
Tabla 30. Algunos testimonios sobre las prácticas de participación en Coopimar.....	81
Tabla 31. Testimonios sobre las oportunidades laborales en Coopimar	84
Tabla 32. Testimonios sobre las oportunidades económicas en Coopimar.....	85
Tabla 33. Testimonios sobre las oportunidades sociales en Coopimar.....	86
Tabla 34. Algunos testimonios sobre las prácticas de bienestar en Coopimar	87
Tabla 35. Resumen de rubros financieros de Coopimar durante los años 2006-2010.....	91
Tabla 36. Testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Coopimar.....	94
Tabla 37. Testimonios sobre las oportunidades laborales y la proyección a la comunidad en Coopimar.....	95
Tabla 38. Condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Coopimar	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Relación de personas entrevistadas.....	103
Anexo B. Relación de personas participantes en los talleres	104

Capítulo 1

Gestión Humana Socialmente Responsable en Cooperativas de Trabajo Asociado. Caso de Estudio: Ecoelsa CTA

CAPÍTULO 1. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. CASO DE ESTUDIO: ECOOELSA CTA.

1.1 GENERALIDADES Y RESEÑA HISTÓRICA

La Empresa Cooperativa El Santuario Cooperativa de Trabajo Asociado– Ecooelsa CTA— fue constituida el 22 de junio de 1984 con 30 asociadas y 7 socios promotores, con el apoyo de Leonisa S.A.; está ubicada en el municipio de El Santuario, en el oriente antioqueño¹.

El surgimiento de Ecooelsa representa un acontecimiento significativo para El Santuario. De un lado, por la generación de empleo formal y el desarrollo de la industria de confección como una actividad importante para la economía del municipio. Ecooelsa fue pionera en esta industria y a través de los procesos de capacitación en el manejo de máquinas de confección, ha impulsado el surgimiento de otras empresas, que encuentran en este municipio personal calificado para ejercer este oficio.

Y, de otro lado, por ofrecer oportunidades de capacitación y trabajo para las mujeres santuarianas, este hecho tal como lo expresan Gómez y Vargas (2011, pág. 121) se constituye en *“uno de los primeros y más significativos acontecimientos que señalaba un cambio cultural en el Municipio, el hecho de que las mujeres ya no sólo dedicaran su tiempo a las funciones domésticas y a las responsabilidades de su casa, sino que ahora tenía la posibilidad de aprender un oficio como la confección y entrar a hacer parte de una empresa”*.

Antes del surgimiento de Ecooelsa, las oportunidades del mercado laboral en este municipio, para las mujeres, eran limitadas, se concentraba principalmente en el sector educativo, y exigía un nivel de formación académica superior —bachillerato pedagógico o licenciatura—. Pero la entrada en operación de Ecooelsa, según lo expresa una asociada entrevistada *“comenzó a abrir las puertas”* (EE5:11, lin.123) del mercado laboral para las mujeres santuarianas con un bajo nivel de escolaridad².

En la siguiente tabla se resumen los componentes del direccionamiento estratégico de Ecooelsa.

¹ El Santuario es un municipio ubicado en el oriente del Departamento de Antioquia situado a 59 km de Medellín, la capital del departamento. Es el segundo municipio más pequeño de Antioquia con apenas 75 km², sin embargo ha sido la cuna de industriales y comerciantes reconocidos en Colombia, por su habilidad para hacer negocios (Revista Dinero, 2004). Tiene una población aproximada de 26.300 habitantes según el censo del DANE de 2005. La agricultura y la confección son las actividades económicas principales del municipio.

² Aunque el personal de Ecooelsa es mayoritariamente femenino (94%), también hay oportunidades de capacitación y vinculación como asociados para los hombres, desempeñando diversas funciones en operación de máquinas de confección, servicios generales, mecánica, salud ocupacional y administración.

Tabla 1. Direccionamiento estratégico de Ecoelsa CTA.

<p>Misión</p> <p>Ecoelsa es una cooperativa de trabajo asociado su propósito es liderar la generación de ocupaciones dignas, promover el mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de sus familias a través del trabajo, la correcta compensación, la participación democrática, la capacitación permanente, el cuidado de la salud y la seguridad ocupacional.</p> <p>Visión</p> <p>Ser una cooperativa de trabajo asociado reconocida por su estructura, solidez y el nivel de vida que alcanzan sus asociados, durante su etapa laboral y después de ella.</p>

Fuente: Ecoelsa (2008)

En los estatutos de Ecoelsa están explicadas las instancias de participación en la gestión de los asociados, a través de órganos colegiados elegidos democráticamente que desempeñan diferentes funciones en la cooperativa, estos son la asamblea general de asociados, el consejo de administración, la junta de vigilancia, el comité de apelaciones y los comités especiales que apoyan la gestión en temas relacionados con educación, salud y seguridad laboral; recreación y deportes; artes; bienestar y solidaridad; cada uno de esos comités está presidido por un miembro del consejo de administración.

Uno de los asuntos encontrados que genera interés es la ausencia de un área de gestión humana dentro de la estructura organizacional de la cooperativa, los procesos y las prácticas relativas a ésta son ejecutados por los órganos de dirección y los comités especiales. Así, la Asamblea General es la que define y aprueba los presupuestos, los estatutos y los regímenes de trabajo asociado, compensaciones y deducciones. El Consejo de Administración define las solicitudes de vinculación, retiro y exclusión de los asociados y los incrementos en la compensación. La Junta de Vigilancia vela por el cumplimiento de la normatividad y los Comités especiales se encargan de ejecutar algunos procesos relacionados con la gestión humana —educación, bienestar, salud y seguridad, convivencia, entre otros—.

La participación de los asociados que pertenecen a los órganos de dirección y de control en la definición de las prácticas de gestión humana que se implementan en la cooperativa, contribuye al ejercicio de sus roles como propietarios y gestores. No obstante, la ausencia de un área de gestión humana que coordine estas prácticas y la falta de experiencia y de formación administrativa de algunos de estos dirigentes puede tener implicaciones en la efectividad de las prácticas que realizan para alcanzar los propósitos misionales.

1.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN ECOOELSA Y SU RELACIÓN CON LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

En esta tesis, con fundamento en los hallazgos se argumenta que la finalidad de la gestión humana socialmente responsable es desarrollar las capacidades de los asociados a través de

un conjunto de prácticas de empoderamiento, de bienestar y de proyección a la comunidad, para que puedan participar con autonomía y responsabilidad como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa y logren ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas.

A continuación se presenta una síntesis de las prácticas de empoderamiento, de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad que realiza Ecooelsa y se explica la relación entre estas prácticas y los principios cooperativos y las capacidades de agencia, bienestar y solidaridad. Finalmente, se explican las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan sus oportunidades.

1.2.1 Prácticas de empoderamiento de los asociados

A partir del análisis de los datos recolectados en el caso de Ecooelsa se logró comprender que las prácticas de empoderamiento están orientadas a desarrollar la capacidad de agencia de los asociados para que puedan participar con autonomía y responsabilidad en los asuntos de la cooperativa que ellos consideran valiosos en su calidad de trabajadores, propietarios y gestores. Estas prácticas están relacionadas con la información, la formación y la participación, éstas constituyen las propiedades de la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados. Se requiere que la cooperativa ofrezca igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a estas prácticas.

Así, entonces, la información es una práctica necesaria para dar a conocer a los asociados los asuntos de la cooperativa que a ellos les compete. Por ejemplo, los principios cooperativos, los derechos y los deberes de los asociados, los estatutos, las condiciones del entorno que inciden en la situación económica de la cooperativa. Pero, además, son necesarias prácticas de formación y participación para desarrollar la capacidad de agencia, de modo que puedan ejercer con autonomía y responsabilidad los roles que les han sido conferidos.

El empoderamiento de los asociados como trabajadores consiste en desarrollar las capacidades de éstos para que puedan vincularse a la cooperativa aportando su trabajo y recibiendo a cambio una compensación. Del mismo modo, como propietarios, los asociados participan en la conformación del capital social, reciben parte de los excedentes y asumen la responsabilidad por las pérdidas y las decisiones que se toman en la cooperativa. Y, como gestores pueden participar en los órganos de administración. La igualdad de oportunidades para el acceso a las prácticas de información, formación y participación son fundamentales para el empoderamiento de los asociados y contribuyen para que éstos puedan actuar con autonomía y responsabilidad.

- **Información**

Con fundamento en los datos analizados del caso Ecooelsa se construyeron las dimensiones que otorgan variación a la información, tales dimensiones son: el contenido, la frecuencia y el acceso. El contenido se refiere al tipo de información que se divulga en relación con las perspectivas que le son propias a las organizaciones cooperativas: la empresarial y la cooperativa. La frecuencia hace alusión a la periodicidad con la cual es divulgada la información y el acceso se refiere a las oportunidades con las que cuentan los asociados para disponer de la información.

En la siguiente tabla, se presentan algunos de los testimonios sobre las prácticas de información y sus dimensiones.

Tabla 2. Testimonios de las prácticas de información en Ecooelsa

INFORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
“Y en las asambleas, allá se dice todo, todo, todo lo que hay en la cooperativa, lo que ha salido. Entonces, nosotros sabemos bien de eso, porque igual nos muestran y nos dicen: “tal plata es para esto, o se gastó en esto, hubo tantos gastos, hubo pérdidas, hubo ganancias”. (EE1:12, lin.147)	“En la asamblea que se hace cada año, la asamblea general, allá nos informan de todo, todos los estados financieros, todas las actividades que se hicieron en el año en los comités, los gastos” (EE 10:6, lin.91)	“Cuando está en una parte que no se da cuenta cómo son las cosas, uno muchas veces crítica (...) Cuando uno está ahí directamente [en un órgano de dirección] y se da cuenta cómo son las cosas, uno ya ve las cosas como en una forma más realista... sin tener que estar criticando (EE 9:4, lin.42).

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

Tal como lo señalan varios autores, las cooperativas son organizaciones con una doble perspectiva: cooperativa y empresarial (Fauquet, 1973, págs. 24-25), (Gide, 1968, pág. 151), (Bonow & Watkins, 1980, págs. 9-12). Desde la perspectiva cooperativa se enfatiza en la asociación de personas que buscan satisfacer conjuntamente sus necesidades. Tal asociación está estructurada con base en los principios cooperativos que le otorgan identidad y las diferencian de otros tipos de organizaciones y, de los cuales se derivan unos derechos y unos deberes para los asociados, en cuanto al triple rol que éstos ejercen como trabajadores, propietarios y gestores, la participación económica y en la gestión de la cooperativa, que a éstos les compete.

Desde la perspectiva empresarial, se reconoce que el logro de los objetivos comunes de los asociados se realiza a través de la ejecución de una actividad económica organizada, desde esta perspectiva cobran interés los asuntos de la productividad, la normalización de los procesos, los métodos de trabajo, la situación económica de la cooperativa y del entorno, entre otros.

Luego de analizar los testimonios obtenidos a través de las entrevistas se puede afirmar que en Ecooelsa el contenido de la información está focalizado en la perspectiva empresarial, se

hace énfasis en los estados financieros, la productividad, los procesos. La información se divulga principalmente a través de carteleras, comunicados y reuniones de asamblea. En los testimonios citados en la tabla anterior, las asociadas mencionan que en las asambleas se divulga toda la información, y se refieren principalmente a la información financiera, asuntos que comúnmente interesan en cualquier tipo de organización, en sus testimonios no hay referencia alguna a temas cooperativos, como los principios y su cumplimiento, las festividades cooperativas, entre otras.

En cuanto a la frecuencia en el acceso y divulgación de la información, desde la perspectiva empresarial la información se divulga periódicamente, principalmente en las Asambleas que se realizan cada año. Desde el punto de vista de la perspectiva cooperativa, las prácticas de información son temporales —frecuencia—, es decir, la divulgación de información acerca de los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados, las características de las organizaciones cooperativas, sólo se presenta en situaciones específicas como los cursos de inducción en los cuales los asociados reciben una formación básica en economía solidaria, cuando se presentan cambios en la normatividad cooperativa que implican modificaciones en los estatutos o en los periodos previos a las asambleas generales para recordar las instancias de participación de los asociados y los requisitos para participar.

Del testimonio citado en la tabla 2, en relación con el acceso a la información se puede inferir que los asociados que ejercen cargos de administración y de control tienen mayor oportunidad de acceder a ésta, porque ellos participan en reuniones en las que se analiza y discute la información que puede afectar las decisiones de la cooperativa. Es posible que estos asociados puedan disponer de una información más amplia para comprender y tomar las decisiones de la cooperativa, mientras que aquellos que no participan tienen menores posibilidades de acceder a la información. Tal como lo menciona la entrevistada citada, el desconocimiento de la información hace que algunos de ellos critiquen las decisiones que se toman en la cooperativa.

Aunque en teoría todos los asociados gozan de iguales derechos de acceso a la información, en la práctica, por factores relacionados con las condiciones personales de los asociados, como su nivel de escolaridad, cargo desempeñado, algunos disponen de mayores oportunidades de acceder a ésta, mientras que otros encuentran obstáculos, por ejemplo, porque su nivel de escolaridad limita sus posibilidades de comprensión. De ahí, entonces, la importancia de las prácticas de formación para lograr empoderar a los asociados, de modo que éstos desarrollen las capacidades para comprender la información y participar en los órganos de dirección y de control de la cooperativa.

- **Formación**

Las prácticas de formación poseen las mismas dimensiones que la información, es decir, la variación dimensional de dichas prácticas se comprende en cuanto al contenido, la frecuencia y el acceso. El contenido de la formación puede abarcar diferentes aspectos,

entre los cuales se incluye la formación para el trabajo, la escolaridad básica, la formación complementaria —artes, música, deportes—, la formación cooperativa y la educación superior. La frecuencia se refiere a la periodicidad con la cual se ofrecen oportunidades de formación para los asociados. Y, el acceso se refiere a la posibilidad que tienen los asociados de participar en las prácticas de formación.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de formación en Ecooelsa.

Tabla 3. Testimonios de las prácticas de formación en Ecooelsa

FORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
“Nos han dado la oportunidad de terminar el bachillerato. Nos han dado cursos de pedicure, manicure, peinados (...) De manualidades, por ejemplo, pintura, bordado; de música, también” (EE1:7; lin.94-99)	“Estamos constantemente en cursos, (...), están constantemente capacitándonos, nos están dando conferencias, charlas, sobre todo lo que hay que hacer en la cooperativa” (EE1:3; lin.30-32)	“si yo quiero hacer este curso..., es <i>muy limitado</i> , yo pienso que es una de las falencias más grandes que tenemos en la empresa (...) a uno no le facilitan el tiempo por los dos turnos, porque es muy difícil manejar eso” (EE 9:7, lin.80).
“A veces no se capacita suficientemente sobre cómo funcionan las cooperativas, se hacen capacitaciones sobre trabajo en equipo pero no sobre cooperativismo, sólo al principio en el curso básico de economía solidaria” (EGE11:2; lin.140-141)		

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

Ecooelsa tiene un Centro de Formación en operación de máquinas de confección industrial, avalado por el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, y a través de éste las personas pueden participar en un proceso de formación para el trabajo que les permite vincularse, posteriormente, como asociados de la cooperativa. El contenido de esta práctica enfatiza en la formación laboral, con una frecuencia semestral y es de acceso abierto, pueden participar las personas que cumplan unos requisitos básicos relacionados con la edad —mínimo 18 años— y el nivel educativo —se exige ser bachiller—.

Adicionalmente, los comités especiales que apoyan la gestión de la cooperativa, anualmente ofrecen prácticas de formación en los asuntos que a ellos les compete —salud y seguridad, artes, deportes, bienestar social y solidaridad, entre otros—, de acuerdo con las solicitudes que formulan los asociados o los requerimientos legales. Una de las prácticas de formación más valoradas por los asociados son las organizadas por el comité de artes, éste organiza cursos de manualidades, pintura, música de cuerda —violín—, en este último pueden participar familiares y personas de la comunidad

En cuanto a la formación cooperativa, los asociados reciben una formación básica en cooperativismo durante el proceso de inducción y vinculación inicial a la cooperativa, pero la frecuencia es esporádica, porque en el transcurso de su participación como asociado — que puede ser de algunos meses o de muchos años— no se vuelve a hacer énfasis en este aspecto, situación que puede generar un debilitamiento de la perspectiva cooperativa, y por

consiguiente del cumplimiento de los principios, pues, puede ser difícil de poner en práctica aquello en lo que se tiene insuficiente formación.

En relación con el acceso a la formación, es importante resaltar que existe facilidad de participar en los cursos que organizan los comités especiales de la cooperativa, éstos se ajustan a los horarios de trabajo. Sin embargo, para acceder a la oferta educativa —por ejemplo, de educación superior— que ofrecen otras instituciones, se presentan obstáculos porque los turnos de trabajo rotan semanalmente y es difícil obtener una autorización para tener un horario de trabajo fijo o encontrar una propuesta educativa que se ajuste a este requerimiento, tal como lo expresa la entrevistada citada en la tabla 3.

Ecooelsa realizó algunos convenios con una institución educativa para promover la formación básica de sus asociados, durante algunos años este asunto fue prioridad, la cooperativa facilitó los recursos y ajustó los turnos de trabajo para ofrecer esta oportunidad a los asociados que aún no habían culminado su bachillerato. De este modo, se logró mejorar los niveles de escolaridad básicos de la mayor parte de asociados, sin embargo, persisten algunas debilidades en lo referente a la educación superior, así lo expresa una asociada:

Se ha promocionado mucho que la gente sea bachiller (...). Ya en este momento, estamos migrando a la otra parte, ya no es sólo ser bachiller, sino quien más quiere capacitarse en algo más. En esa parte si hemos sido muy débiles, definitivamente (EE4:10/11, lin.159-161)

El testimonio citado, se refiere precisamente a la debilidad que se tiene en la cooperativa por la falta de formación de los asociados en otros asuntos, como el de la educación superior. Según estadísticas suministradas por la cooperativa, sólo un 5% de los asociados posee un título como técnico, tecnólogo o profesional, el 86% sólo ha culminado sus estudios de bachillerato, mientras un 9% no ha logrado finalizarlos.

En la perspectiva de ejercer cargos de dirección y de control en la cooperativa, el bajo nivel de escolaridad constituye una condición personal de los asociados que puede llegar a afectar sus posibilidades de participación, dado que, para pertenecer en algunos órganos de dirección y de control se exige ser bachiller, esto restringe las posibilidades de participación de los asociados que no han alcanzado este nivel de escolaridad. De otro lado, el bajo nivel de escolaridad de los asociados puede llegar a afectar su autonomía y responsabilidad para participar en la gestión y en la toma decisiones.

En síntesis, en Ecooelsa se realizan prácticas de formación, éstas han enfatizado principalmente en la formación básica de los asociados, la formación para el trabajo y la formación complementaria —artes, música, deportes—; la frecuencia con la que se ofrecen estas prácticas es permanente, cada año los comités programan las prácticas de acuerdo con las solicitudes de los asociados y los requerimientos legales y el acceso es abierto para todos los asociados.

Sin embargo, se ha realizado menor énfasis en la formación cooperativa y en la educación superior; la frecuencia de estas prácticas ha sido temporal, es decir, se limita a momentos específicos —vinculación de los asociados y un convenio con una institución de educación superior—. De un lado, la formación cooperativa ha sido de acceso abierto y obligatorio para los asociados, pero su carácter temporal limita las posibilidades de comprensión respecto a los deberes y los derechos que asumen los asociados y las características de la organización de la cual son trabajadores, propietarios y gestores. De otro lado, el acceso a la educación superior ha sido restringido, porque algunas condiciones relacionadas con los métodos de trabajo —horarios y turnos laborales que rotan semanalmente— dificultan la posibilidad de acceder a estas prácticas de formación.

- **Participación**

Con fundamento en los datos analizados, se construyó la propiedad de participación, con sus dimensiones: la participación económica y la participación en la gestión, a través de estas prácticas la cooperativa aplica los principios de gestión democrática y participación económica de los asociados. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de participación.

Tabla 4. Testimonios de las prácticas de participación en Ecooelsa

PARTICIPACIÓN: DIMENSIONES	
PARTICIPACIÓN ECONÓMICA	PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN
Ya cuando (a las personas) las asocian, uno debe tener un aporte (...), entonces, se los van descontando del sueldo hasta que termine de pagar (...) desde el momento en que deciden vincularla, desde ese momento son socios de la cooperativa y participan en todo lo se haga (EE10:4, lin.55)	Yo me he sentido muy bien porque allá nos dan el derecho democrático de elegir, de ser elegidas, si queremos estar en el consejo (de administración), o sea, cualquier persona puede estar en el consejo, en los comités, nos dan mucha oportunidad. (EE8:1, lin.21-22)
Las socias tenemos derecho a las ganancias de la empresa (EE3:3, lin.32)	

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

Los asociados de Ecooelsa participan económicamente en la conformación del capital de la cooperativa y en los resultados que genera la actividad empresarial. Los testimonios de los asociados entrevistados coinciden en expresar que la cooperativa da cumplimiento a los requerimientos legales en este aspecto. Como retribución por su trabajo reciben una compensación mensual y como propietarios participan en los excedentes que genera la cooperativa, a través de bonificaciones extraordinarias, aguinaldos y otros pagos. Parte de los excedentes se invierten en las prácticas de gestión humana que realizan los comités especiales de la cooperativa, anualmente se establece un presupuesto para la realización de estas prácticas; otra parte de los recursos es utilizada para la constitución de unos fondos —educación, solidaridad, vivienda—, con sujeción a lo dispuesto por la normatividad y a las decisiones de la Asamblea General de Asociados.

Los estatutos de Ecooelsa contemplan diferentes instancias para la participación de los asociados en la gestión de la cooperativa a través de órganos colegiados elegidos democráticamente, como delegatarios de la Asamblea General, miembros del consejo de administración, la junta de vigilancia, el comité de apelaciones y los comités especiales. Los asociados entrevistados coinciden en afirmar que ellos pueden participar en estos órganos y de esta forma se da cumplimiento al principio de gestión democrática.

A través del análisis de las entrevistas se identificaron algunas condiciones que pueden promover o inhibir la participación en la gestión, relacionados principalmente con el nivel de formación y las responsabilidades familiares. Algunos asociados por su bajo nivel de formación encuentran restricciones para participar en los órganos de dirección, ellos no se sienten preparados para tomar decisiones y asumir responsabilidades. En otros casos, las responsabilidades familiares pueden llegar a obstaculizar la participación, puesto que, en ocasiones se requiere de tiempo adicional a la jornada laboral, para asistir a las reuniones y cumplir los compromisos adquiridos.

Entonces, aunque todos los asociados, independientemente de su aporte o experiencia, tienen derecho a participar en la gestión, en la práctica se encuentran algunas condiciones que obstaculizan sus posibilidades de participación, de ahí la importancia de promover prácticas de no discriminación e igualdad de oportunidades.

- **Igualdad de oportunidades**

En Ecooelsa el concepto de no discriminación está sustentado en la igualdad de deberes y derechos para todos los asociados, es una política estatutaria de la cooperativa el “garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, al trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna” (Ecooelsa, 2011, p.2 – art.6 numeral 7).

La pertenencia a la cooperativa en calidad de trabajador asociado está condicionada a la disponibilidad de puestos de trabajo y al cumplimiento de unos requisitos básicos según las funciones a desempeñar. No obstante, se aplica el principio de adhesión voluntaria y abierta porque una vez cumplidas las condiciones anteriores, la pertenencia a la cooperativa se fundamenta en la decisión libre que expresan las personas; no se ejerce ninguna discriminación en razón del género, la religión, la raza o la orientación política, tal como lo expresan los asociados entrevistados.

Según los testimonios obtenidos, todos los asociados tienen derecho a un voto, independientemente de su nivel de formación, de sus aportes o cargo desempeñado. Es decir, el derecho de elegir y participar en las decisiones es igual para todos. Sin embargo, para participar —ser elegido— en los órganos de dirección y de control, por la responsabilidad y conocimientos que esto implica se exigen algunos requisitos relacionados con la antigüedad en la cooperativa —mínimo 2 años— y el nivel de escolaridad —debe ser bachiller—.

Sin embargo, cuando se analiza a fondo se encuentran situaciones en las cuales a pesar de que se promueve la no discriminación y la igualdad de deberes y de derechos para todos los asociados, no se garantiza la igualdad de oportunidades y esto tiene implicaciones en el empoderamiento. Por ejemplo, la participación en la gestión democrática implica asistir a reuniones y en ocasiones disponer de tiempo adicional a la jornada de trabajo habitual, para atender compromisos propios de los cargos de administración y de control. Para algunos asociados esto se convierte en un obstáculo para la participación, porque sus responsabilidades familiares le impiden dedicar tiempo extra al trabajo, dicho de otro modo, participar en la gestión de la cooperativa se convierte para algunos asociados en una responsabilidad adicional que puede afectar sus compromisos familiares.

Otra condición que puede llegar a afectar la igualdad de oportunidades de los asociados, está relacionada con los métodos de trabajo. En Ecooelsa el trabajo de producción está organizado en turnos que rotan semanalmente, de modo que un grupo de asociados trabaja una semana en el turno 6:00-14:00 y a la semana siguiente en el turno 14:00-22:00. Este método de trabajo que incluye rotación semanal de los turnos, se ha convertido en un obstáculo para algunos asociados que desean estudiar, específicamente para aquellos que laboran directamente en la producción. Los asociados que desempeñan otras actividades, principalmente administrativas o de apoyo, tienen turnos de trabajo fijos.

Las prácticas de formación que realiza directamente la cooperativa —formación para el trabajo, formación complementaria— tienen en cuenta la rotación de los turnos y en ese sentido no se presentan dificultades. El obstáculo se presenta, principalmente, para acceder a prácticas de formación, que son ofertadas por entidades diferentes a la cooperativa.

En suma, se trata, entonces, de reconocer que si bien en Ecooelsa se ha considerado la no discriminación como una práctica expresamente consagrada en los estatutos que pretende otorgar igualdad de deberes y derechos a todos los asociados, se presentan algunas situaciones en las cuales no se garantiza la igualdad de oportunidades para todos. Así, se encuentra una diferencia sutil entre la “no discriminación” y la “igualdad de oportunidades”, la primera connota un trato igual para todos los asociados, independientemente de su condición, mientras que la segunda implica tener en cuenta las condiciones personales de los asociados —responsabilidades familiares, entre otras— o del entorno —métodos de trabajo— que pueden afectar sus oportunidades.

- **Prácticas de empoderamiento de los asociados, principios cooperativos y capacidad de agencia**

Las prácticas de empoderamiento de los asociados están relacionadas con los principios cooperativos de adhesión voluntaria; educación, formación e información, gestión democrática, participación económica y autonomía e independencia.

Una condición esencial para lograr el empoderamiento de los asociados es precisamente su voluntad, es decir, la convicción de querer participar en la cooperativa y es ahí donde cobra sentido el principio de adhesión voluntaria.

En el caso de Ecoelsa, se encuentra que los asociados se han adherido en forma voluntaria, atraídos principalmente por la posibilidad de tener un trabajo formal cerca de sus familias y por los resultados positivos que ha obtenido la cooperativa en su trayectoria de más de 25 años. Como propietarios los asociados participan económicamente en la conformación del capital cooperativo y en sus excedentes.

En cuanto al principio de educación, formación e información, éste se constituye en el fundamento para lograr empoderar a los asociados. Se requiere de procesos formativos integrales —educación básica, formación para el trabajo, complementaria y educación superior—, que contribuyan a desarrollar la capacidad de agencia de los asociados para ejercer un oficio como trabajadores y participar con autonomía y responsabilidad en las decisiones de la cooperativa en su calidad de propietarios y gestores.

En Ecoelsa, a pesar de que se han realizado inversiones importantes en formación, éstas han sido insuficientes para lograr el empoderamiento de todos los asociados. Las prácticas de formación han estado focalizadas en la formación para el trabajo y la educación básica; los esfuerzos en cuanto a la formación cooperativa y la educación superior han sido limitados y temporales. De un lado, la formación cooperativa se limita a un curso básico de economía solidaria (20 horas), que se ofrece a las personas antes de vincularlas como asociadas.

De otro lado, la cooperativa carece de una base de asociados formados suficientemente —formación académica y experiencia— para asumir la gestión de la cooperativa. Solo unos pocos asociados han alcanzado un nivel de educación superior, generalmente, son éstos quienes ejercen los cargos de dirección. Esta situación favorece la dependencia de agentes externos que actúan en calidad de asesores y que inciden en las decisiones de la cooperativa.

Entonces, a pesar de que la cooperativa funciona a través de órganos de dirección elegidos democráticamente y en este sentido se cumple el principio de gestión democrática, las decisiones de tales órganos no reflejan necesariamente la voluntad de los asociados, en algunos casos éstas son influidas por las “recomendaciones” de los asesores, y de esta forma se vulnera, algunas veces, el principio de autonomía e independencia. Lo que resulta problemático en esta situación es que, en ocasiones se da preferencia a los planteamientos de los asesores y las propuestas de los asociados que difieren de las de éstos, no se toman en cuenta. Así se refuerza la dependencia de los asociados de los agentes externos que los asesoran y por otro lado, se desestimula la participación en la gestión, al darle prioridad a las propuestas de los asesores pierde sentido el hecho de participar como asociado.

La capacidad de agencia se refiere a las oportunidades reales con las que cuentan los asociados para participar con autonomía y responsabilidad como trabajadores, propietarios

y gestores de la cooperativa. La autonomía se refiere a la posibilidad que tienen los asociados de definir sus propias reglas, es decir, decidir cómo opera la cooperativa. La responsabilidad significa asumir los deberes y los derechos que se adquieren como asociado.

En Ecooelsa, con fundamento en las entrevistas realizadas, algunos asociados han logrado desarrollar la capacidad de agencia para asumir de manera responsable su triple rol como se evidencia en el siguiente testimonio

yo tengo derecho a hacer muchas cosas, yo puedo opinar, puedo decidir, o sea, a mí no me obligan a nada (...) Yo estoy allá (cooperativa) porque quiero, hago las cosas porque quiero sin que me tengan que presionar o decir: “es que la suspendo, es que la echo...” (EE9:10, lin.100)

Sin embargo, otros asociados aún no logran asumir su rol de propietarios y gestores, sus condiciones personales —bajo nivel de formación— y la falta de información y formación en la perspectiva empresarial y cooperativa, generan obstáculos para su empoderamiento, así lo expresa una asociada.

A nosotros nos dejan opinar, nos dejan..., como le digo yo a usted, como uno no sabe tanto de leyes, ni de..., entonces, hay veces que uno se timbra a decir un “sí” o un “no” porque todo es un riesgo, ¿cierto?, y de pronto uno mete la pata, entonces, uno le dice al promotor principal, que es el... de nosotros, explíquenos ese punto, él nos aconseja, nos dice: “yo les aconsejo que digan que sí, que digan que no”. ¿Por qué?, porque como le digo, como uno no sabe de leyes, entonces, él nos aconseja (EE8:12, lin83-84)

En resumen, se puede decir que Ecooelsa ha realizado prácticas de empoderamiento de los asociados, pero no ha logrado desarrollar la capacidad de agencia de todos los asociados, algunas condiciones obstaculizan sus oportunidades.

1.2.2 Prácticas de bienestar de los asociados

Con fundamento en los datos analizados del caso Ecooelsa se argumenta en esta tesis que las prácticas de bienestar están orientadas a proporcionar a los asociados oportunidades laborales, económicas y sociales que contribuyan al desarrollo de su capacidad de bienestar para ser y hacer lo que ellos consideran valioso para sus vidas.

A través del análisis de los datos y como parte del proceso de construcción de la categoría *prácticas de bienestar de los asociados*, se logró comprender que las oportunidades laborales, económicas y sociales son las propiedades que definen y le dan significado a esta categoría. Estas oportunidades se ofrecen a través de las prácticas de formación, participación, condiciones de trabajo, salud y seguridad y balance trabajo-familia.

Así, la formación está relacionada con las oportunidades laborales, económicas y sociales. A través de las prácticas de formación para el trabajo, la cooperativa contribuye a desarrollar las capacidades de los asociados para ejercer un oficio en la cooperativa, y esto constituye una oportunidad laboral, mediante la cual también puede acceder a oportunidades económicas, es decir, a disponer de recursos para producir, intercambiar y lograr funcionamientos valiosos.

La formación también está relacionada con las oportunidades sociales, a través de ésta, los asociados desarrollan capacidades para participar en la cooperativa o en otras actividades según su preferencia — por ejemplo, artísticas, deportivas, entre otras—, preservar su salud y desempeñar con seguridad su trabajo.

Las prácticas de participación de los asociados inciden en las oportunidades laborales, económicas y sociales. Éstos pueden hacer parte de los comités —salud y seguridad— cuyo propósito es la definición, la evaluación y el seguimiento de las condiciones de trabajo y de los servicios sociales ofrecidos a los asociados y que constituyen parte de sus oportunidades laborales y sociales.

Del mismo modo, a través de la participación económica, los asociados reciben compensaciones y excedentes, éstos representan sus oportunidades económicas. También existen otras instancias de participación como el comité de educación, entre otros, en los que los asociados proponen las prácticas de formación que inciden en sus oportunidades sociales.

Mediante las prácticas de participación los asociados acceden a oportunidades laborales, económicas y sociales. Estos pueden hacer parte de los órganos de dirección y de control — consejo de administración, junta de vigilancia y comités— encargados de definir, hacer seguimiento a las condiciones de trabajo, las compensaciones, los servicios sociales —de salud y seguridad, formación— de los que disponen los asociados y que inciden en sus oportunidades laborales, económicas y sociales.

A su vez, mediante las prácticas de balance trabajo-familia, las cooperativas ofrecen oportunidades sociales, relacionadas con la formación, los servicios de salud, recreación, deportes y asistencia en calamidades tendientes a contribuir al bienestar de los asociados y sus familias.

- **Las oportunidades laborales**

Las oportunidades laborales representan las opciones de trabajo que ofrece la cooperativa para sus asociados. A partir de la interpretación de los datos recolectados se logró comprender que la ubicación, la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo son las dimensiones que permiten valorar y percibir las variaciones en las oportunidades de trabajo que ofrece la cooperativa. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios al respecto.

Tabla 5. Testimonios de las oportunidades laborales en Ecooelsa

OPORTUNIDADES LABORALES: DIMENSIONES		
UBICACIÓN	ESTABILIDAD LABORAL	CONDICIONES DE TRABAJO
Ya la gente no tiene que migrar a otros pueblos a buscar trabajo, ya tenemos un trabajo fijo. (EE9:11, lin.115) Eso significa mucho, el hecho de que usted consiga el trabajo en su mismo pueblo (EE5:10, lin.121)	Aquí hay mucha permanencia de la gente, por ejemplo, aquí hay compañeras que yo tengo desde hace 25 años que yo trabajo acá, entonces, ya más que compañeras es como un grado de hermandad el que se va cogiendo con la gente (EE5:25, lin.131)	En cuanto a infraestructura nosotros somos privilegiados, porque desde que nacimos esta cooperativa ha sido muy..., pues, la parte física ha estado muy bien diseñada (EE4:30, lin.177) La cooperativa es muy correcta, todo está con la ley, todo está full. (EE7:2, lin.34)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

En cuanto a la ubicación de la cooperativa, ésta puede estar cerca o lejos de la familia del asociado. En el caso de Ecooelsa, los asociados coinciden en considerar que una de las oportunidades más valoradas es, precisamente, la oportunidad de trabajar en su mismo pueblo, cerca de sus familias.

La estabilidad laboral es otra dimensión de las oportunidades laborales que ofrece la cooperativa, ésta puede variar en un rango dimensional de permanente a temporal. En el caso de Ecooelsa, los asociados valoran la permanencia, la oportunidad de tener un trabajo fijo a través del cual encuentran condiciones de bienestar para ellos y sus familias.

En relación con las condiciones de trabajo, estas se refieren a la adecuación o no de la infraestructura, las consideraciones respecto a la salud y seguridad y los derechos laborales, a los requerimientos establecidos en la normatividad, en ese sentido ésta puede variar en un rango dimensional de cumplimiento legal y no cumplimiento.

En Ecooelsa, tal como lo expresan los asociados y lo observó la investigadora en sus visitas a la cooperativa, ésta cuenta con unas instalaciones e infraestructura productiva adecuadas para preservar la salud y la seguridad de los asociados. El cumplimiento de la normatividad en todos los aspectos, especialmente en lo referente a condiciones de trabajo —seguridad social, prestaciones sociales—, ha sido una prioridad de la cooperativa.

- **Las oportunidades económicas**

Las oportunidades económicas se refieren a las facilidades de acceso a los recursos económicos que ofrecen las cooperativas a los asociados, éstos disponen de recursos para producir, intercambiar y lograr funcionamientos valiosos que contribuyen a su bienestar. A continuación se presentan algunos testimonios de los asociados de Ecooelsa, sobre las oportunidades económicas que ofrece la cooperativa.

Tabla 6. Testimonios sobre las oportunidades económicas en Ecooelsa

OPORTUNIDADES ECONÓMICAS: DIMENSIONES	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA LOGRAR FUNCIONAMIENTOS VALIOSOS	
SUFICIENTES	PRECARIOS
Llevo mucho tiempo y siempre me he sentido muy bien, uno trabajando la vida no se siente y son muchas las mejoras, uno antes vivía muy limitado en cambio ahora uno puede decir que puede aportar para la casa, se siente uno muy bien, (EE2:18, lin.203).	
Por el sueldito uno puede comer mejor, vestir mejor, todo eso le ayuda a uno como persona y se siente bien. (EE7:4, lin.60)	

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

La disponibilidad de recursos constituye una dimensión o atributo de las oportunidades económicas, éstos pueden variar en un rango dimensional de suficientes a precarios. Tal variación depende fundamentalmente de condiciones personales de los asociados, como las responsabilidades familiares, por ejemplo, el número de personas a cargo y la posibilidad o no de compartir con otros miembros de la familia estas responsabilidades. También las condiciones del entorno externo, principalmente en lo referente a la ubicación de la cooperativa en un área rural —El Santuario—, caracterizada por la cercanía de los lugares, esto minimiza los desplazamientos de los asociados entre sus viviendas y las instalaciones de la cooperativa y el precio módico de los alimentos, por la cercanía del pueblo con los lugares de cultivo.

En los testimonios obtenidos de algunos asociados de Ecooelsa, éstos manifiestan que los recursos que reciben de la cooperativa son suficientes y les han permitido lograr funcionamientos valiosos como adquirir una vivienda propia y conseguir lo necesario para su subsistencia y la de su familia.

- **Oportunidades sociales**

Las oportunidades sociales están relacionadas con las prácticas de formación y servicios sociales que ofrece la cooperativa para los asociados y sus familias; principalmente, servicios de salud, recreación, asistencia en calamidades, brindados directamente por la cooperativa o a través de entidades externas como las cajas de compensación familiar, las entidades promotoras de salud, entre otras. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios de los asociados de Ecooelsa sobre las oportunidades sociales.

Tabla 7. Testimonios sobre las oportunidades sociales en Ecooelsa

OPORTUNIDADES SOCIALES: DIMENSIONES	
FORMACIÓN	SERVICIOS SOCIALES
se ha capacitado a la gente en muchas cosas, todos los años dan cursos, los cursos que la gente quiera y que propongan se hacen...Hay personas que han hecho préstamo para estudiar, han pedido préstamos... la que quiera terminar el bachillerato la empresa le cubre los	Cuando hay personas [asociados] que tienen dificultades (...)porque algún problema de salud grave, algún problema de educación, aquí hay un fondo de solidaridad que lo maneja el comité social junto con el consejo de administración, y se estudia

OPORTUNIDADES SOCIALES: DIMENSIONES	
FORMACIÓN	SERVICIOS SOCIALES
gastos (EE6:10, lin.32-34)	esos casos y se les ayuda, bien sea con un examen, con una droga, con un mercado, con una matrícula, con un uniforme, con unos libros, pues, de lo que vaya necesitando (EE4:35, lin.219)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

En Ecooelsa, los asociados entrevistados expresan que la cooperativa desarrolla diferentes prácticas de formación, éstas son promovidas y organizadas por los comités que apoyan la gestión, y han enfatizado en diferentes asuntos, como la formación para el trabajo, la formación complementaria, especialmente en artes, manualidades, música y la formación básica. La cooperativa dispone de un fondo de educación y a través de éste ha facilitado recursos, en calidad de beca o de préstamos, a algunos asociados para el acceso a la educación básica y la educación superior.

Estas prácticas de formación se realizan de forma permanente —frecuencia—, anualmente los comités organizan un plan de trabajo y establecen las actividades de formación que se oferta a los asociados, de acuerdo con los requerimientos normativos o las solicitudes de los mismos asociados. No obstante, la disponibilidad de recursos para el ofrecimiento de estas prácticas depende fundamentalmente de los resultados de la cooperativa, cuando hay excedentes la disponibilidad es mayor, en periodos de crisis los recursos son restringidos y sólo se deja lo esencial, de esto modo se afectan las prácticas de formación. Las prácticas de formación que organizan los comités son de acceso abierto para todos los asociados y en algunas de ellas pueden participar las familias. En otras ocasiones el acceso es restringido, sólo puede participar los asociados o van dirigidas a quienes desempeñan determinados cargos.

En lo referente a los servicios sociales, es preciso señalar que éstos varían según la disponibilidad y las posibilidades de acceso. La ubicación de Ecooelsa incide en la disponibilidad de los servicios sociales, la cooperativa está ubicada en El Santuario, un municipio rural que cuenta con servicios básicos de salud, para acceder a servicios de salud de mayor complejidad, las personas deben desplazarse a municipios vecinos —por ejemplo Rionegro— o hasta la ciudad de Medellín.

En cuanto a los servicios de asistencia en calamidades, la disponibilidad de éstos depende principalmente de los recursos del fondo de solidaridad. En épocas de prosperidad económica en las que se generan excedentes, este fondo dispone de mayores recursos, mientras que en épocas de crisis no se dispone de los recursos para preservar y aumentar dicho fondo.

El acceso es otra característica de los servicios sociales, éste puede ser abierto o restringido. Es abierto cuando pueden participar el asociado y su familia, por ejemplo, el seguro de salud protege al asociado y su familia. Algo similar sucede con las brigadas de salud que

organiza la cooperativa junto con las entidades promotoras de salud o la caja de compensación, para los asociados y sus familiares.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios obtenidos para el caso de Ecooelsa, acerca de las prácticas de bienestar de los asociados y las propiedades de esta categoría:

Tabla 8. Testimonios sobre las prácticas de bienestar de los asociados en Ecooelsa

PRÁCTICAS	OPORTUNIDADES LABORALES	OPORTUNIDADES ECONÓMICAS	OPORTUNIDADES SOCIALES
FORMACIÓN	Lo más valioso fue la oportunidad que me dio para entrar a trabajar; porque están constantemente capacitándonos (EE1:29, lin.32) Se ha formado la gente para certificarse por las competencias laborales con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). El 80% de las personas están certificadas (en manejo de máquina), se les dio, la formación que requerían en todos los campos que necesitaban para eso” (EE4:10, lin.153)	Yo admiro mucho el progreso físico y también de las personas, porque son muchas las personas que se han capacitado, han llegado a hacer la universidad utilizando préstamos del comité de educación (EE2:8, lin.207)	Uno crece mucho como persona al recibir una capacitación, al tener también, ese acceso al médico (...)nos hacen conferencias de prevención, me parece que es muy integral (EE2:9, lin.52)
PARTICIPACIÓN	Yo puedo participar en todo lo que quiera, en el Consejo, en los comités, en lo que yo quiera participar lo puedo hacer (EE9:9, lin.94)	Quincena a quincena llega nuestra compensación, he podido mejorar mucho la casa donde vivo (EE2:23, lin.174) Las utilidades de la empresa nos las han repartido por partes iguales (EE6:2, lin.31-32)	Los gusticos que ya uno se puede dar por estar trabajando, la recreación aumenta más, en vestido usted puede mejorar también, en la parte de salir y conocer más partes (EE5:35, lin.192)
CONDICIONES DE TRABAJO	Se le está brindando a la gente la posibilidad de tener una ocupación digna (...)le ayuda a crecer más, a ser más competente, a moverse en un campo laboral más amplio (EE5:34, lin.190)	La parte económica es muy importante. Porque eso le ha dado la oportunidad a los asociados de tener su casita propia, de arreglar su casita, de darse otros gusticos como es recreación, de mejorar la educación de los hijos, de pagarle la universidad (EE5:32, lin.184)	Nos han aportado mucho integralmente, se preocupan tanto por lo económico y lo personal (...) se preocupan mucho por el crecimiento personal, no es solamente que produzca y produzca sino que también se cultive uno como persona (EE2:18, lin.203)
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	La cooperativa es muy correcta en esa parte, pues, la salud ocupacional ha sido muy buena, porque ha salido mucha norma, mucha cosa y la cooperativa siempre ha tratado de estar en regla (EE4:19, lin.98) En la parte de seguridad y salud ocupacional, se hace el examen de ingreso, el periódico y el examen de egreso, que es con el fin de mirar un perfil del trabajador, a dónde lo puedo ubicar, si es apto o no es apto para el trabajo” (EE4:21, lin.104)	[Cuando] la gente tiene dificultades con una droga, que el seguro no se la da, si se puede se le da o si no se le presta la plata hasta que ella pueda conseguirla, o la va pagando de a poquitos, para una situación como de emergencia. Se gestionan cosas, algo tan elemental como conseguirle la cita (médica) más rápido...(EE5:36, lin.202)	Nosotros tenemos capacitaciones con psicóloga, con psicoterapeuta, con el fin de suministrar una charla a los trabajadores sobre el autocuidado, normas de seguridad, manejo del estrés (EE4:22, lin.108)
BALANCE TRABAJO /FAMILIA	Yo me siento muy feliz en Ecooelsa, ¿para dónde me voy a ir? Si yo tengo aquí a mi papá que lo cuido y es muy cómodo, uno va y viene caminando, no hay problema de nada (EE2:19, lin.211) Mis papás son muy enfermos me ha tocado hasta hospitalización con ellos y en ningún momento me han puesto problema por eso, me han dado el tiempo (EE10:15, lin.96-97)	A pesar de que sea un (salario) mínimo lo que uno se gane, es un mínimo “neto” diría yo, no hay que pagar transporte, no hay que pagar alimentación (...), es un sueldo neto para la familia (EE9:11, lin.115)	Todas las actividades de prevención que realizan aquí las EPS, eso siempre cubre el grupo familiar (EE4:33, lin.213) En la parte de salud también se benefician porque hay programas y préstamos para vacunas de los hijos y campañas de salud para las familias (EE11:22, lin.112)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

A continuación se explican las prácticas de bienestar a través de las cuales Ecooelsa ofrece oportunidades laborales, económicas y sociales para los asociados

- **Condiciones de trabajo**

Desde su origen el propósito misional de Ecooelsa ha sido “liderar la generación de ocupaciones dignas y promover el mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de sus familias a través del trabajo, la correcta compensación, la participación democrática, la capacitación permanente, el cuidado de la salud y la seguridad ocupacional” (Ecooelsa, 2008), de modo que, se ha dado prioridad a ofrecer unas condiciones de trabajo y protección social adecuadas para todos los asociados.

Las instalaciones de la cooperativa están diseñadas y dotadas con tecnologías que ofrecen unas condiciones confortables de trabajo, en cuanto a iluminación, ventilación, disposición de la maquinaria y adecuación de espacios para la alimentación, vestuario, higiene, capacitación, recreación y esparcimiento de los asociados, según lo constató la investigadora en sus visitas a la cooperativa.

Aún antes de que la legislación cooperativa colombiana lo exigiera, los regímenes de trabajo y de compensaciones de Ecooelsa habían establecido un conjunto de retribuciones y derechos para los asociados equivalentes a los consagrados en la normatividad laboral, aplicable a los trabajadores dependientes. Los asociados de Ecooelsa reciben una compensación ordinaria mensual, auxilio de transporte, recargos y compensaciones por trabajo suplementario, en dominicales o festivos, compensaciones semestrales, por descanso y anual diferida³.

Los asociados de Ecooelsa están afiliados al sistema de seguridad social —salud, pensión, riesgos laborales—, se realizan las contribuciones a la Caja de Compensación, al Sena y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, de modo que, tanto el asociado como su familia pueden utilizar los servicios y recibir los beneficios que ofrecen estas entidades.

- **Salud y seguridad**

Las actividades relacionadas con el cuidado de la salud y la seguridad en el trabajo están a cargo del comité de salud ocupacional y son ejecutadas por el coordinador de este proceso. También existe una brigada de salud conformada por asociados que han sido capacitados y entrenados para atender emergencias que se presenten en la cooperativa.

³ El régimen de compensaciones y deducciones de Ecooelsa establece una escala de remuneraciones para los asociados que tiene en cuenta el cargo desempeñado, la especialidad, el rendimiento, la calidad y la cantidad del trabajo, se toma como base el salario mínimo legal establecido por el gobierno, de modo que, ningún asociado devenga un valor inferior a éste. Ver: Ecooelsa, 2011, p.1

Cada año se realizan programas de promoción y prevención con las entidades promotoras de salud —EPS—, estos programas están dirigidos a los asociados y sus familias. Con el propósito de motivar y facilitar la participación de éstos, los servicios son ofrecidos dentro de las instalaciones de la cooperativa y están relacionados con actividades de vacunación, salud oral, nutrición, y tamizajes de prevención.

En cumplimiento del propósito misional de cuidar la salud y la seguridad ocupacional de los asociados se hace un seguimiento periódico a través de exámenes médicos para verificar las condiciones de salud durante su permanencia en la cooperativa. Además, se realizan prácticas de salud y seguridad orientadas a: *i)* detectar y evitar riesgos que puedan generar un accidente o enfermedad profesional que afecten la calidad de vida y de trabajo del asociado; *ii)* mejorar las condiciones laborales a través de la evaluación de los puestos de trabajo; *iii)* vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad; *iv)* realizar programas de pausas activas, de orden y aseo; *v)* investigar los accidentes de trabajo y *vi)* hacer seguimiento de las incapacidades por enfermedad común para determinar las principales causas y establecer planes de acción y ayuda a los asociados afectados.

Ecooelsa trabaja conjuntamente con otras cooperativas —Coopimar, Incoomar— compartiendo experiencias y diseñando programas de capacitación con el acompañamiento de la empresa administradora de riesgos laborales, tal como lo expresa el coordinador “*en salud ocupacional... en lugar de uno tratar de esconder la información, que otros no sepan lo que le pasó a uno, es mejor difundirla porque estamos tratando con seres humanos, entonces, si funciona acá tal vez pueda funcionar allá y sea productivo para ellos*”(EE4:25, lin.131). Lo primordial es la salud e integridad de los asociados y al compartir información lo que se busca es prevenir y reducir los riesgos que puedan afectarlos. Esta es una forma de darle cumplimiento al principio de cooperación entre cooperativas.

Según el testimonio de los asociados, en Ecooelsa, son permanentes las jornadas de capacitación y sensibilización sobre temas de salud y seguridad —higiene postural, manejo del estrés, inspecciones de seguridad—. Éstas se realizan con el apoyo de las entidades promotoras de salud, la caja de compensación y la administradora de riesgos laborales.

• Participación

En Ecooelsa los asociados pueden participar en la gestión, como miembros de los órganos de dirección y control, y a través de éstos tomar decisiones sobre aspectos que inciden en su bienestar —condiciones de trabajo, salud y seguridad, educación, entre otros—. De igual modo, los asociados participan económicamente en la cooperativa a través de aportes para constituir el capital social y como beneficiarios de los excedentes que genera la actividad cooperativa. Una parte significativa de estos recursos se han invertido en el fondo de vivienda, dado que, en sus estatutos contempla dentro de las actividades conducentes al logro del objetivo general el “fomentar programas de vivienda de toda clase con el fin de que todos sus trabajadores asociados, tengan como propia la casa donde viven” (Ecooelsa, 2011, p.4 – art.9 literal d). La oportunidad de tener una vivienda propia es una de las

experiencias más valoradas por los asociados de Ecooelsa. En la siguiente tabla se presenta una síntesis de los recursos invertidos en vivienda:

Tabla 9. Préstamos de vivienda para asociados otorgados por Ecooelsa

PERIODO – AÑOS	PRÉSTAMOS DE VIVIENDA (miles)	No. ASOCIADOS BENEFICIADOS
1993-1999	\$808.410	144
2000-2006	\$3.267.064	286
2007-2012	\$1.455.541	87
TOTAL	\$5.531.015	517

Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por Ecooelsa

Otra forma de participar en los excedentes de la cooperativa es a través de los programas de educación y solidaridad. Anualmente, la Asamblea General apropia unos recursos para atender esas necesidades, el Consejo de Administración aprueba los presupuestos y los comités programan las actividades de educación, bienestar que se van a ejecutar, de acuerdo con las propuestas que realizan los asociados y los lineamientos establecidos en los estatutos y en la normatividad cooperativa.

Cuando la cooperativa genera excedentes los asociados participan en la distribución de éstos a través de varios mecanismos como las bonificaciones, aumento en el valor de los aportes y compensaciones recibidas. Pero, cuando se generan pérdidas, se afecta su participación económica, se reducen los tiempos de trabajo y por consiguiente también disminuye su compensación. Esta situación de pérdidas económicas se presentó durante los años 2009 y 2010, según se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 10. Resumen de rubros financieros de Ecooelsa durante los años 2006-2010

ECOOELSA					
RESUMEN DE RUBROS FINANCIEROS (en miles)					
CONCEPTO /AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS	4.487.890	4.566.089	5.539.073	4.955.604	4.069.217
PASIVOS	1.919.097	1.943.603	2.746.349	2.629.439	2.039.434
PATRIMONIO	2.568.793	2.622.486	2.792.724	2.326.165	2.029.783
INGRESOS	6.609.795	6.549.752	6.595.227	4.168.901	4.840.043
RESULTADO DEL EJERCICIO	35.397	25.607	25.953	-279.468	-167.835

Fuente: elaboración propia con base en información de la Superintendencia de la Economía Solidaria

Estas crisis no solo afectan los rubros financieros, también tienen implicaciones en las prácticas de gestión humana, especialmente las relacionadas con la participación en los excedentes, educación y formación. Los asociados son conscientes de la situación y es

usual que se refieran a un “antes” y “después” de la crisis, tal como se aprecia en este testimonio:

“hubo una época que fue muy buena, cuando había plata y se repartía, todo era espectacular y había muchos éxitos; ahora, estamos en un proceso muy difícil, con muchas dificultades, ...no hemos vuelto a ver toda la plata que veíamos antes pero... ahí estamos, por lo menos tenemos el trabajito que es lo más importante” (EE9:1, lin.27-28)

Durante las épocas de crisis no se generan estos excedentes, además, se afecta el valor de su compensación porque en ocasiones es necesario disminuir los turnos de trabajo y por ende sus oportunidades económicas disminuyen porque cuentan con menos recursos monetarios. De igual modo, los presupuestos para las actividades de educación y formación disminuyen, se conserva solamente lo esencial.

- **Balance trabajo-familia**

En Ecoelsa se han implementado algunas prácticas para contribuir a los asociados en el balance trabajo-familia como las licencias, los permisos, la asistencia profesional y económica, los programas de formación y salud, los préstamos para educación y vivienda.

En cuanto a las licencias y permisos, la cooperativa tiene establecidos por escrito unos criterios para concederlos y facilitar a los asociados la atención de situaciones sociales, asistencia escolar o enfermedad de sus familiares. También se ofrece asistencia y algunas veces apoyo económico, a través de préstamos o donaciones, para atender eventos de salud o necesidades educativas de los asociados y sus familias.

En esas situaciones de calamidad se utilizan los recursos del fondo de solidaridad para ayudar a resolver las dificultades económicas que pueden sobrevenir a los asociados. Adicionalmente, a través de la coordinación de salud ocupacional se gestionan las citas médicas y se da orientación para resolver problemas con la atención en salud del asociado y su familia.

A través de programas de formación y salud se vincula la familia de los asociados. Algunos programas de formación que organiza el comité de educación de la cooperativa están orientados a aspectos familiares —cursos de culinaria, manualidades—. Desde hace varios años la cooperativa tiene un programa gratuito de formación musical —en violín— en el cual pueden participar los familiares de los asociados y personas de la comunidad; la cooperativa facilita los recursos, en calidad de préstamo, para la adquisición de los instrumentos musicales.

De otro lado, los programas de promoción y prevención en salud que organizan la Caja de Compensación Familiar —como la vacunación y la asistencia nutricional— y las entidades

promotoras de salud —profilaxis y tamizajes—, dentro de las instalaciones de la cooperativa o fuera de ésta, incluyen el grupo familiar del asociado.

Otro de los préstamos que ofrece la cooperativa y que contribuye al bienestar de las familias está relacionado con los préstamos para educación, adquisición de computador y de vivienda. De esta forma, la cooperativa contribuye a solucionar algunas necesidades esenciales del asociado y su familia y aporta en el balance de los aspectos laborales y familiares.

- **Formación**

Las prácticas de formación contribuyen al bienestar de los asociados, a través de la formación éstos pueden acceder a oportunidades laborales, económicas y sociales y lograr ser y hacer lo que cada quien considera valioso para sus vidas.

En Ecoelsa, a través de prácticas de formación para el trabajo, se ha logrado capacitar a los asociados para ejercer un oficio en la cooperativa, generando para ellos oportunidades laborales y económicas, es decir, la posibilidad de tener un trabajo y disponer de los recursos necesarios para su sustento y el de su familia.

Los comités especiales que apoyan la gestión —salud ocupacional, artes, bienestar social, educación y deportes— promueven también prácticas de formación en asuntos de su competencia. Así, por ejemplo, el comité de salud ocupacional organiza conferencias y capacitaciones relacionadas con el cuidado de la salud, la prevención de riesgos y accidentes de trabajo, entre otros aspectos. El comité de artes programa diferentes prácticas de formación en temas relacionados con las manualidades, la música y otras artes; a través de éstas los asociados disponen de oportunidades para aprender otros oficios según sus preferencias. El comité de bienestar social concentra sus prácticas de formación en temas como la solución de conflictos, el cuidado del medio ambiente, y otros aspectos que apuntan a mejorar el bienestar del asociado y su familia. El comité de educación organiza las prácticas de formación para el trabajo, apoya a los asociados que desean avanzar en la educación básica y, en algunos casos, la educación superior; este comité disponen de recursos para llevar a cabo diferentes prácticas de formación. Así mismo, el comité de deportes promueve las prácticas de formación deportiva.

En síntesis, las prácticas de formación pueden contribuir al bienestar de los asociados, a través de éstas ellos pueden disponer de oportunidades laborales, económicas y sociales. La cualificación laboral y el aprendizaje de otros oficios le pueden permitir al asociado contar con un rango de actuación laboral más amplio, por ejemplo, acceder a otras fuentes de trabajo y recursos económicos —oportunidades económicas— a través del ejercicio de sus habilidades en otros campos —en artes, música, entre otros—. Al mismo tiempo, las prácticas de formación contribuyen a generar oportunidades sociales, es decir, acceso a salud, educación y otros servicios que pueden mejorar la vida de los asociados. En el caso de Ecoelsa, los testimonios de los asociados coinciden en afirmar que la cooperativa ha invertido gran cantidad de recursos en prácticas de formación y ha contribuido a mejorar su

bienestar y el de sus familias, aumentando los niveles de educación básica —al nivel de bachiller— de los asociados y generando recursos que éstos pueden invertir en la educación de sus hijos. No obstante, se presentan limitaciones para el acceso a otras prácticas de formación —acceso a educación superior— por las dificultades en los horarios de trabajo, tal como se explicó anteriormente.

- **Prácticas de bienestar de los asociados, principios cooperativos y capacidad de bienestar**

Las prácticas de bienestar de los asociados están relacionadas con los principios de participación económica, educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

En ejercicio del principio de participación económica, los asociados reciben compensaciones por su trabajo y participan de los excedentes que genera la cooperativa, esto contribuye a generar oportunidades económicas para los asociados de modo que pueden disponer de recursos para lograr funcionamientos valiosos, uno de los más valorados en Ecooelsa es la posibilidad de acceder a una vivienda propia, a través de préstamos que realiza la cooperativa.

Ecooelsa trabaja conjuntamente con dos cooperativas —Coopimar e Incoomar— compartiendo experiencias y recursos para mejorar las condiciones de trabajo, salud y seguridad, de esta forma se aplica el principio de cooperación entre cooperativas.

Adicionalmente, se ofrecen prácticas de formación, salud y recreación para las familias de los asociados y en algunos casos para la comunidad, dando cumplimiento al principio de interés por la comunidad.

La capacidad de bienestar se refiere a las oportunidades laborales, económicas y sociales que ofrecen las cooperativas a los asociados para lograr funcionamientos valiosos. Los testimonios de algunos asociados coinciden en afirmar que la cooperativa ha generado oportunidades para desarrollar su capacidad de bienestar, así lo expresa una asociada:

Es una empresa súper chévere, que le brinda a uno todas las oportunidades y todas las prestaciones. Es como mi segundo hogar, es que de verdad, allá a uno le ofrecen todo, las prestaciones, las facilidades, le dan los permisos, para mí es una empresa súper chévere, yo vivo muy contenta allá y le debo mucho porque gracias a ella tengo mi casita, puedo educar a mis hijos, colaborarle a mi familia (...) Me siento muy contenta y orgullosa de trabajar allá (EE1:28, lin.262-263)

Adicionalmente la capacidad de bienestar tiene relación con la capacidad de solidaridad, pues, las oportunidades de las que disfrutaban los asociados, le permiten también proyectarse

a su familia, así como lo expresa la asociada citada, que se refiere “colaborarle a la familia”.

En términos generales, la cooperativa Ecooelsa ha realizado esfuerzos para ofrecer oportunidades económicas, laborales y sociales que inciden en el bienestar de los asociados. Sin embargo, existen ciertas limitaciones en cuanto a construir consenso respecto a las concepciones de bienestar de los asociados.

Aunque se presentan oportunidades en algunos aspectos que tienen relación con el bienestar de los asociados —vivienda, condiciones de trabajo, salud y seguridad—, también se encontraron obstáculos para acceder, en algunos casos a prácticas de formación. Es posible que las prioridades de bienestar de los asociados sean diferentes —algunos pueden valorar más el hecho de tener una vivienda propia, para otros quizá es más valioso la oportunidad de estudiar—, es importante preguntarse si las oportunidades que ofrece la cooperativa responden a un consenso construido por los asociados acerca de sus expectativas de bienestar o simplemente se da cumplimiento a las disposiciones normativas o a las recomendaciones de agentes externos. En el caso de Ecooelsa se observa que existe consenso respecto a algunas prácticas de bienestar, por ejemplo el fondo de vivienda, pero se presentan inconformidades en otros asuntos, como el acceso a la formación.

1.2.3 Prácticas de proyección a la comunidad

Las prácticas de proyección a la comunidad están orientadas a desarrollar la capacidad de solidaridad de los asociados, a través de la información, la formación y las oportunidades laborales; para fortalecer el sentido de la responsabilidad y de la ayuda entre los asociados y las comunidades a los que éstos pertenecen.

Luego de analizar e interpretar los datos recolectados sobre Ecooelsa se logró comprender que la información, la formación, las oportunidades laborales, son las propiedades que caracterizan las prácticas de proyección a la comunidad.

- **Información**

A través de la información las cooperativas se proyectan a la comunidad, es decir, ofrecer información acerca de la cooperativa es una forma básica de proyectarse a la comunidad. El contenido, la frecuencia y el acceso son las propiedades que permiten valorar las prácticas de información a través de las cuales las cooperativas se proyectan a la comunidad.

En el caso de Ecooelsa, y con fundamento en los testimonios analizados, la divulgación de información que esta cooperativa ofrece a la comunidad es escasa, ésta se limita a los informes que deben presentarse a las autoridades que ejercen vigilancia y control. Es decir, el contenido está focalizado en la información financiera y regímenes cooperativos, que por disposiciones normativas, la cooperativa debe reportar a las entidades que regulan su funcionamiento. La frecuencia es temporal, la información se presenta en los periodos establecidos por las leyes y el acceso es restringido, pues, esta información se coloca a

disposición de las autoridades. Los usuarios de la comunidad no tienen acceso a esta información, salvo en algunos casos, en los cuales, las cifras son publicadas por las entidades que controlan y vigilan el sector cooperativo.

- **Formación**

La formación constituye una de las prácticas a través de las cuales la cooperativa se proyecta a la comunidad. Tal como se ha explicado anteriormente, el contenido, la frecuencia, y el acceso constituyen el rango dimensional en el cual varían las prácticas de formación. Según el contenido, la formación puede ser integral o focalizada. En el caso de Ecooelsa, las prácticas de formación dirigidas a la comunidad enfatizan, principalmente en la formación para el trabajo. La frecuencia de esta práctica de formación es permanente, cada semestre se abre un grupo y, el acceso es abierto, pueden participar personas de la comunidad.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios.

Tabla 11. Testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Ecooelsa

FORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
este curso está avalado por el SENA, o sea, los docentes son de nosotros, la infraestructura, toda la capacitación es de nosotros pero el manual se elaboró junto con el SENA, y éste nos dio el visto bueno, las niñas salen con el certificado del SENA (...)Se les da el curso de cooperativismo, se da un curso de ética, se les da un curso de primeros auxilios y se les da toda la información que tenga que ver con la planta (Ecooelsa) (EE5:5, lin.55-59)	Los programas todos van hacia el municipio; es más, por ejemplo nosotros podríamos decir: “no, es que en este momento nosotros no necesitamos vincular gente, entonces, no capacitamos más”, pero no, no lo podemos mirar así, porque cómo, hay que pensar en todos los otros talleres y también en la gente que está necesitando formarse (EE5:28, lin.167) aquí hay un curso permanente del SENA, en el manejo de las máquinas y es muy completo (EE4:29, lin.157)	Está el curso de violín, que es para los asociados y también hay un grupo para los familiares o para la gente del pueblo (EE4:28, lin.151)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

La cooperativa realiza múltiples actividades de formación dirigidas a los asociados y la comunidad de El Santuario, uno de las principales prácticas que realiza es la formación para el trabajo en el manejo de máquinas de confección industrial, este proceso formativo cuenta con el aval del Sena⁴. Es un curso que se ofrece permanentemente con una duración de 900 horas (aproximadamente 5 meses). Anualmente se realizan dos convocatorias abiertas para todas las personas del municipio de El Santuario y en algunas ocasiones también para otros municipios (por ejemplo de Marinilla).

⁴ El SENA —Servicio Nacional de Aprendizaje— es una entidad gubernamental que tiene a su cargo impartir la formación para el trabajo y certificar las competencias laborales de las personas.

La formación musical en instrumentos de cuerda —violín—, es otra práctica de formación a través de las cuales la cooperativa se proyecta a la comunidad. El contenido de esta práctica enfatiza en la formación musical, la frecuencia es permanente, hace varios años la cooperativa desarrolla esta práctica y el acceso es abierto, en ésta pueden participar gratuitamente las personas de la comunidad.

Otra de las prácticas de formación a través de las cuales la cooperativa se proyecta a la comunidad, es la donación del fondo de educación, constituido por el 20% de los excedentes anuales, para financiar cupos y programas de educación formal, estos recursos son entregados a Escuelas Rurales del municipio de El Santuario.

- **Oportunidades laborales**

Ecooelsa se proyecta a la comunidad a través de la generación, directa o indirectamente, de oportunidades laborales. A través de estas prácticas de formación para el trabajo y la formación musical, las personas de la comunidad pueden acceder a oportunidades de trabajo, algunas de ellas se vinculan como asociadas de la cooperativa o participan en otras empresas, en otros casos el aprendizaje logrado les permite iniciar sus propios talleres de confección.

Así mismo, algunas personas que participan en las prácticas de formación complementaria — específicamente musical—, que ofrece la cooperativa encuentran oportunidades de trabajo a través de la exposición de sus talentos en diferentes eventos sociales que se celebran en la comunidad. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las oportunidades laborales a través de las cuales Ecooelsa se proyecta a la comunidad.

Tabla 12. Testimonios sobre las oportunidades laborales de proyección a la comunidad en Ecooelsa

OPORTUNIDADES LABORALES: DIMENSIONES	
DIRECTAS	INDIRECTAS
Esta cooperativa nació y fue una puerta inmensa que se le abrió a El Santuario, aquí no había ninguna fuente de empleo ni para hombres ni para mujeres (...) y esto (Ecooelsa) comenzó a abrir las puertas. (...), son muchas oportunidades de usted comenzar a trabajar, de comenzar a ver qué es la vida laboral (EE5:11, lin.123)	Nosotros alguna vez hicimos la cuenta y llevábamos 1120 personas formadas, o sea, en el Municipio ha sido tanto éxito la confección en los talleres, en la casita, o en la esquina o el muchacho que lo monta porque hay mucha gente formada, que conoce eso (EE5:22, lin.75)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

- **Prácticas de proyección a la comunidad y principios cooperativos**

Las prácticas de proyección a la comunidad están relacionadas con los principios cooperativos de educación, formación e información, e interés por la comunidad.

La cooperativa se proyecta a la comunidad principalmente a través de prácticas de formación —para el trabajo y complementaria—. En este sentido la acción de la cooperativa ha tenido implicaciones positivas en la comunidad, ayudando a consolidar la confección como una actividad laboral importante para la economía del municipio.

En cuanto a la formación, una de las falencias de la cooperativa es precisamente el ser excesivamente reservada con la información, poco se divulga lo que hacen. Entonces, cuando se presenta esta reserva de información, se puede generar cierta indiferencia de la comunidad, de modo que la cooperativa está descuidando este grupo de interés que puede ser multiplicador y un aliado de las acciones de la cooperativa. La principal falencia en este aspecto es la falta de divulgación de información, por esta razón existe un cumplimiento parcial de los principios cooperativos de educación, formación e información e interés por la comunidad.

La capacidad de solidaridad se refiere a las oportunidades que ofrecen las cooperativas para fortalecer el sentido de la responsabilidad y de la ayuda entre los asociados como miembros de la cooperativa y la comunidad, por tanto, la capacidad de solidaridad se ejercen en dos dimensiones: personal y laboral.

En la dimensión personal, la capacidad de solidaridad se expresa en sentirse conmovido por el sufrimiento de una persona y asumir la responsabilidad de ayudarlo- En la dimensión laboral, la capacidad de solidaridad se ejerce cuando el asociado reconoce la responsabilidad colectiva que se deriva de su carácter de asociado, que sus acciones u omisiones afectan la cooperativa en su conjunto.

Tabla 13. Testimonios sobre la capacidad de solidaridad en Ecooelsa

CAPACIDAD DE SOLIDARIDAD	
DIMENSIÓN PERSONAL	DIMENSIÓN LABORAL
la cooperativa ha sido muy solidaria con todas (las asociadas) las que necesitan, si tienen, digamos por ejemplo una catástrofe natural o les sucede algo, hay un comité que es el encargado de colaborar, con el apoyo y por eso también les pueden dar algún apoyo económico (EE1:37, lin.42)	Poca participación y compromiso, que se da muchas veces por la crítica destructiva de los compañeros: “¡ah!, es que no hacen nada, no sirven para nada, ¿por qué no hizo esto?” (EG11:5, lin.254)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecooelsa

En la dimensión personal de la capacidad de solidaridad, los testimonios de los asociados coinciden, la cooperativa les ha permitido asumir ese sentido de responsabilidad ante las calamidades de los asociados y la comunidad. Pero, los asociados aún no logran desarrollar su capacidad de solidaridad en la dimensión laboral, esto afecta la participación de aquellos

que quieren ejercer su capacidad de agencia, participando en los órganos de dirección y de control.

1.3 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

El contexto en el que se inscriben las cooperativas tiene incidencia en las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos, es decir, en este contexto se encuentran condiciones que favorecen u obstaculizan el empoderamiento y el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad, éstos inciden en el cumplimiento de los principios cooperativos y en el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Estas condiciones pueden ser de carácter personal, organizacional y del entorno. En el caso de Ecooelsa se encontraron condiciones personales de los asociados, como las responsabilidades familiares; condiciones de la organización, como los métodos de trabajo, la intervención de agentes externos, las relaciones entre los asociados y sus dirigentes, la situación económica de la cooperativa. Las condiciones del entorno sobre las cuales los asociados carecen de control, entre ellas se encuentran la normatividad.

A continuación se explican estas condiciones encontradas en el caso de Ecooelsa.

- **Condiciones personales de los asociados**

Algunas condiciones personales de los asociados relacionadas con el nivel de escolaridad, las responsabilidades familiares y el estado de salud de los asociados pueden incidir en algunas prácticas de gestión humana que se realizan en Ecooelsa y en el cumplimiento de los principios cooperativos.

El nivel de escolaridad de los asociados es una condición personal que puede favorecer u obstaculizar las posibilidades de participación de los asociados. Para hacer parte de algunos órganos de dirección y de control de la cooperativa se exige el nivel de bachiller, de modo que, aquellos asociados que no alcanzan este nivel de escolaridad tienen limitadas sus posibilidades de participación.

Al mismo tiempo, un bajo nivel de escolaridad puede generar temor de participar, las personas no se sienten preparadas para asumir las responsabilidades que implican participar en la gestión y en la toma de decisiones.

Las responsabilidades familiares, en ocasiones, puede afectar las posibilidades de participación de algunos asociados. Participar en la gestión y el control de la cooperativa implica tener tiempo disponible adicional a la jornada laboral para asistir a reuniones. Según el testimonio de algunos asociados de Ecooelsa, las responsabilidades familiares, en ocasiones, dificulta sus oportunidades de participación, estas personas no disponen de tiempo adicional porque al finalizar su jornada de trabajo deben asumir responsabilidades familiares.

- **Métodos de trabajo**

Los métodos de trabajo dan cuenta de la forma como se organizan las personas y los recursos productivos para ejecutar el trabajo, éstos están relacionados con los horarios de trabajo, la asignación de funciones y de responsabilidades, entre otros aspectos. Los métodos de trabajo pueden incidir en las oportunidades de participación de los asociados en las prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados, y en la productividad, a través de la cual se generan los recursos para realizar las prácticas de gestión humana.

En Ecooelsa, los asociados que laboran en el proceso productivo están organizados en turnos de trabajo que rotan semanalmente, de modo que, un grupo de asociados labora una semana en el turno 6:00 a 14:00 y a la semana siguiente de 14:00 a 22:00. Según el testimonio de algunos asociados entrevistados, la rotación semanal de los turnos de trabajo restringe sus posibilidades de participación en prácticas de formación que ofrecen algunas entidades educativas.

- **Intervención de agentes externos**

Desde su origen Ecooelsa ha contado con el acompañamiento de un promotor principal, que lideró el proceso de constitución de la cooperativa y ha sido asesor de los procesos de gestión. Aunque este no ostenta la calidad de asociado, participa activamente en la dirección de la cooperativa, es decir, es un agente externo —persona no asociada— que tiene incidencia en las decisiones que toman los asociados.

La intervención de este agente externo, fue una respuesta estratégica, cuando se constituyó la cooperativa, a algunas condiciones de los asociados, relacionadas con el bajo nivel de escolaridad y experiencia laboral, que limitaban las posibilidades de éstos de gestionar la cooperativa. No obstante, la intervención prolongada de este agente externo por más de 25 años, ha generado unas relaciones de dependencia de los asociados. La experiencia y el respeto de los asociados hacia el promotor principal, en ocasiones, le confieren, además, una mayor legitimidad a sus propuestas que a las que presentan los otros asociados, de modo que, se puede llegar a afectar la participación de algunos de éstos. Tal como se evidencia en el siguiente testimonio:

Pues sí podría [participar], pero como que nos gusta dejar que el promotor principal tenga la autoridad, porque él es muy querido y sabe mucho, pero a él no le gusta que uno le lleve la contraria. Y él siempre busca lo mejor para nosotras como trabajadoras (EE3:11, lin.122-123)

Al delegar la autoridad en un agente externo, se afecta la autonomía e independencia de los asociados para tomar decisiones y el ejercicio de sus roles como propietarios y gestores, así como se expresa en el testimonio citado, la actitud que se asume es la de un trabajador que espera las decisiones de un superior.

- **Relaciones entre los asociados y sus dirigentes**

Las relaciones que establecen los asociados con sus dirigentes pueden favorecer u obstaculizar las prácticas de participación. En las cooperativas el poder está en la base de asociados, son ellos quienes tienen la potestad de elegir a sus dirigentes, así entonces, un dirigente cooperativo debe estar al servicio de los asociados. Así lo reconocen algunos asociados de Ecooelsa, quienes consideran que la vocación de servicio es indispensable en todo dirigente cooperativo. Adicionalmente, es necesario que se establezcan relaciones de confianza entre los asociados y sus dirigentes, es decir, que aquellos encuentren que sus dirigentes escuchan sus peticiones y representan sus intereses. En el caso de Ecooelsa, el testimonio de algunos asociados indica que hace falta fortalecer la confianza de los asociados y el gerente de la cooperativa, las relaciones de confianza pueden favorecer la participación de los asociados, mientras la ausencia de ésta obstaculiza la participación.

- **Situación económica de la cooperativa**

La situación económica del entorno externo, ya sea de prosperidad o de crisis, es otra condición que puede llegar a afectar las prácticas de gestión humana que realizan las cooperativas.

En el caso de Ecooelsa, en los testimonios de algunos asociados entrevistados, es usual encontrar que ellos se refieren a un antes y un después de la crisis, tal como se presentó en la tabla 10 la cooperativa atravesó por un periodo de crisis, esto disminuyó la disponibilidad de recursos para invertir en prácticas de gestión humana.

Durante los años 2009 y 2010 la participación económica de los asociados en los excedentes de la cooperativa se afectó, dejaron de recibir excedentes, generando implicaciones en sus oportunidades económicas, es decir, una menor disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos. En síntesis, las condiciones del entorno externo —crisis o prosperidad— afectan la disponibilidad de recursos de las cooperativas para invertir en prácticas de gestión humana, relacionadas con el empoderamiento y el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad.

- **Normatividad**

La normatividad, es decir, las normas y leyes que regulan las acciones de las cooperativas y de otras organizaciones, inciden en las prácticas de gestión humana que implementan las cooperativas y establecen requerimientos respecto a las formas de dar cumplimiento a los principios cooperativos.

Así entonces, las normas colombianas establecen los órganos de dirección y de control y las funciones que éstos deben desempeñar en las organizaciones cooperativas; estas disposiciones normativas terminan regulando las prácticas de participación de los asociados y por consiguiente, el modo de llevar a la práctica el principio de gestión democrática.

Del mismo modo, la implementación de algunas prácticas de información, formación, salud y seguridad, condiciones de trabajo, están reguladas por normas que establecen exigencias y restricciones respecto a la información que las cooperativas deben revelar a sus asociados y a las entidades que las supervisan. Adicionalmente, se establecen exigencias respecto a la formación cooperativa y a los excedentes que se destinan a inversiones en prácticas de formación, en las cuales debe participar, también, la comunidad.

Entonces, aunque las cooperativas son autónomas e independientes en su gestión, deben dar cumplimiento a disposiciones legales que tienen incidencia en las prácticas de gestión humana que implementan las cooperativas y en la forma de dar cumplimiento a los principios cooperativos.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las condiciones que afectan las prácticas de gestión humana en Ecooelsa.

Tabla 14. Condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Ecooelsa

CONDICIÓN	TESTIMONIOS
Condiciones personales	En el Consejo (de Administración) no he participado, me parece que es mucha responsabilidad, y a uno con los hijos, para estar en reuniones y tener mucho tiempo disponible es difícil, como yo soy madre cabeza de familia, entonces me queda más difícil participar (EE1:2, lin.28)
Métodos de trabajo	Una de las falencias más grandes que tenemos en la empresa es que mucha gente nos queremos capacitar (...), a uno no le facilitan el tiempo por los dos turnos, porque es muy difícil manejar esto: “cambiémosle a ella esta semana, cambiémosle todos los sábados, cambiemos....”, eso sí es negativo en la empresa. (EE9:7, lin.80)
Intervención de agentes externos	A nosotros nos dejan opinar, nos dejan..., como le digo yo a usted, como uno no sabe tanto de leyes, ni de..., entonces, hay veces que uno se timbra a decir un “sí” o un “no” porque todo es un riesgo, ¿cierto?, y de pronto uno mete la pata, entonces, uno le dice al promotor principal, que es el... de nosotros, explíquenos ese punto, él nos aconseja, nos dice: “yo les aconsejo que digan que sí, que digan que no”. ¿Por qué?, porque como le digo, como uno no sabe de leyes, entonces, él nos aconseja (EE8:12, lin83-84) El promotor principal es el que hace la conexión, porque nosotros (asociados) no conocemos (EE2:2, lin.70-71)
Relaciones entre los asociados y sus dirigentes	[Un dirigente cooperativo] debe ser una persona líder, humilde, que se entregue a los demás, que esté por servirle a los demás, eso me parece muy importante (EE9:5, lin.48-49) En este momento no, porque falta más confianza. Tal vez no tenemos la suficiente confianza con la gerencia (EE3:28, lin.167-168)
Situación económica de la cooperativa	Hubo una época que fue muy buena, cuando había plata y se repartía, todo era espectacular y había muchos éxitos; ahora, estamos en un proceso muy difícil, con muchas dificultades (...) no hemos vuelto a ver toda la plata que veíamos antes pero, por lo menos tenemos el trabajito que es lo más importante (EE9:1, lin.27-28) En estos momentos no hay otros deportes, pero antes si había, pero con la crisis que hubo, más bien como se recortó mucho todo lo que había (EE1:9, lin.103)

CONDICIÓN	TESTIMONIOS
	Después de esa crisis no nos han vuelto a dar plata, porque a nosotros antes nos repartían las ganancias, por decir algo, cada tres o cuatro meses nos daban \$300, \$400; \$500 (mil). En estos momentos nos están dando solamente el sueldo (EE1:23, lin.214-215)
Normatividad	Por ley la cooperativa tiene que sacar un porcentaje para dar a las otras entidades que están formando, pues por la parte de educación, un porcentaje que se tiene que hacer, eso se cumple al 100%. (EE5:17, lin.153)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Ecoelsa

A partir del análisis cruzado de los casos, estas condiciones fueron agrupadas bajo los conceptos de: condiciones personales, condiciones organizacionales y condiciones del entorno externo, para reconocer el contexto del cual se derivan estas condiciones, y considerar la discrecionalidad que sobre estas condiciones le asiste a los asociados y a la cooperativa, así por ejemplo, las condiciones personales, como su nombre lo indica hace alusión asuntos de la vida privada del asociado, es posible que la cooperativa pueda intervenir algunos de ellos, por ejemplo, el nivel de formación del asociado, pero no tiene injerencia en otros, tal es el caso de las responsabilidades familiares.

Las condiciones organizaciones incluyen los métodos de trabajo, la intervención de agentes externos y las relaciones entre los asociados y dirigentes, se trata de condiciones sobre las cuales las organizaciones tiene un margen discrecional de intervención.

Finalmente, las condiciones del entorno externo incluyen la normatividad y algunas condiciones como la ubicación y la situación económica del entorno que tienen incidencia en las prácticas que realizan las cooperativas.

Capítulo 2

Gestión Humana Socialmente Responsable en Cooperativas de Trabajo Asociado. Caso de Estudio: Industrias Integradas CTA

CAPITULO 2. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. CASO DE ESTUDIO: INDUSTRIAS INTEGRADAS CTA.

2.1 GENERALIDADES Y RESEÑA HISTÓRICA

La cooperativa Industrias Integradas CTA fue constituida el 14 de septiembre de 1974 con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros, con la finalidad de diversificar el ingreso de las familias cafeteras y la dignificación de las mujeres campesinas. Inicialmente la cooperativa se denominó Talleres Rurales del Valle, posteriormente, se le dio el nombre de Industrias Integradas. La primera sede de producción fue construida en Venecia, un corregimiento del Municipio de Trujillo, en el Valle del Cauca, Colombia. Posteriormente, se construyeron otras sedes de producción en otros municipios⁵.

Inicialmente, el objeto social de la cooperativa fue la fabricación de calzado bajo la modalidad de maquila. Sin embargo, durante la década de 1990 por la crisis del sector calzado, Industrias Integradas comenzó un proceso de conversión productiva en la mayor parte de las sedes y se dedica a la confección de prendas de vestir – confección a terceros y marca propia- para clientes nacionales e internacionales, exportando sus productos a Estados Unidos, México, España y Ecuador.

El periodo comprendido entre 1993 y 2003 representó para la cooperativa un tiempo de prosperidad, durante el cual fue subcontratista de algunas compañías internacionales propietarias de marcas como *Jodee*, *Crown*, *Shirley Hollywood*, *Tania*, *Vanity Fair*, *Wacoal*, *Austin Reed*, entre otras.

Posteriormente, la cooperativa enfrentó un periodo de crisis como consecuencia de la pérdida de clientes internacionales, por la concentración de las cadenas internacionales de textiles y confección en países asiáticos, especialmente en China. Esta crisis se agudizó entre los años 2006 y 2008, situación que conduce al cierre de cuatro (4) plantas de producción y una reducción en el número de asociados de 825 a 470 aproximadamente. En la siguiente tabla se presenta una síntesis de las sedes de producción, su ubicación, línea de productos y asociados según datos suministrados por la empresa y actualizados a enero de 2013.

Tabla 15. Sedes de Industrias Integradas

NOMBRE DE LA SEDE	UBICACIÓN (Municipio)	LÍNEA DE PRODUCTO/SERVICIO	No. ASOCIADOS
Salónica	Riofrio	Ropa interior	55

⁵ Es importante mencionar, que la mayor parte de las sedes de la cooperativa están ubicadas en áreas rurales, en las cuales la cooperativa se constituye en la principal fuente de trabajo formal para las habitantes de esa comunidades.

NOMBRE DE LA SEDE	UBICACIÓN (Municipio)	LÍNEA DE PRODUCTO/SERVICIO	No. ASOCIADOS
La Marina	Tulua	Ropa interior	60
Venecia	Trujillo	Ropa exterior	80
Caicedonia	Caicedonia	Ropa interior	110
Versalles	Versalles	Ropa exterior	85
Ulloa	Ulloa	Capellada de calzado	70
Central	Yumbo	Procesos administrativos, financieros y de mercadeo propios de la cooperativa	13

Fuente: elaboración propia con base en información de Industrias Integradas

El direccionamiento estratégico de la cooperativa se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16. Direccionamiento estratégico de Industrias Integradas

<p>MISIÓN Contribuir al bienestar de los asociados, sus familias y al desarrollo de las comunidades donde la empresa participa, mediante la generación de trabajo formal y productivo, ofreciendo a nuestros clientes prendas de vestir innovadoras, de alta calidad, con oportunidad y precios competitivos.</p> <p>VISIÓN Ser una empresa sólida y competitiva, un aliado estratégico y confiable para las compañías del sector, reconocida por sus marcas propias, por la calidad e innovación de sus prendas y su aporte a las comunidades donde desarrolla su actividad.</p>

Fuente: Industrias Integradas (2010)

Al revisar la misión y la visión de Industrias Integradas se encuentra que en éstas no se hace alusión explícita al carácter cooperativo de la organización. Aunque en el propósito misional se establece implícitamente una relación con la concepción cooperativa, al mencionar a los asociados, en la visión se pierde esta conexión, no se hace un reconocimiento explícito del carácter cooperativo.

Los asociados de Industrias Integradas pueden participar en la conformación y elección de los órganos de dirección y de control. Estos están conformados por representantes de cada sede, elegidos democráticamente por los asociados, estos órganos son: asamblea general de trabajadores asociados, el consejo de administración, la junta de vigilancia, el comité de educación y planeación.

En la estructura organizacional de Industrias Integradas está contemplada un área de gestión humana, en esta área labora algunos asociados de la cooperativa y también se cuenta con el apoyo de entidades externas —otra cooperativa y empresas de consultoría— que contribuyen con procesos específicos del área. Se identifican dos coordinaciones: i) nómina y compensaciones y ii) formación.

La coordinación de nómina y compensaciones está a cargo de la vinculación y los pagos a los asociados y a los empleados y demás aspectos relacionados con la aplicación de la normatividad laboral —por ejemplo, salud ocupacional— y de aspectos cooperativos. En esta coordinación se cuenta con el apoyo de un ente externo, otra cooperativa —Cenco—, para los procesos de selección de personal, recreación y formación cooperativa.

La coordinación de formación es responsable de los procesos de formación técnica y clima organizacional, para este propósito cuenta con el apoyo de entidades externas —instituciones educativas, empresas de consultoría—.

2.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN INDUSTRIAS INTEGRADAS Y SU RELACIÓN CON LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

2.2.1 Prácticas de empoderamiento de los asociados

En Industrias Integradas, las prácticas de empoderamiento están orientadas a desarrollar las capacidades de los asociados para participar con autonomía y responsabilidad, como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa. Las prácticas de información, formación y participación e igualdad de oportunidades contribuyen a este propósito, al mismo tiempo, son las propiedades que caracterizan y permiten valorar esta categoría.

- **Información**

Analizados los datos del caso Industrias Integradas se evidenció que las prácticas de información varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso, replicándose así la construcción fundamentada en el primer caso del estudio – Ecoelsa. El contenido hace alusión al tipo de información que se divulga, ésta puede ser desde la perspectiva empresarial o desde la perspectiva cooperativa. Cuando se abordan ambas perspectivas el contenido es integral, cuando se hace énfasis en una de éstas, el contenido es focalizado. La frecuencia se refiere a la periodicidad con la cual es divulgada la información y puede variar en un rango dimensional de permanente a temporal. El acceso denota las oportunidades con las que cuentan los asociados para disponer de la información éste puede ser abierto o restringido.

A continuación se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de información en Industrias Integradas.

Tabla 17. Testimonios de las prácticas de información en Industrias Integradas

INFORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
La secretaria, cada mes le toca	Cada mes se hace una reunión con	Las personas que somos

INFORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
estar yendo a las sedes (...) y ella nos informa de todo lo que pasa en todas las plantas, cuánto hubo de ganancia, de pérdidas, la gente que se vincula, la que se retira, o sea, nos tienen informados cada mes. (EI5:5; lin. 48-50)	todos los asociados y nos dan a conocer cómo va la cooperativa y hay un buzón de sugerencias donde nosotros podemos opinar y sugerir cosas (EI6:2, lin.48-49)	delegados y vamos a las reuniones en Cali (...) cuando venimos hacemos la reunión (con el grupo) y les decimos vamos bien en esto, estamos mal en esto, toda la información se les da en una forma muy directa” (EI2:14, lin85-86)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

En cuanto al contenido, las prácticas de información en Industrias Integradas, son integrales, éstas abordan la perspectiva empresarial y cooperativa, esto significa que los asociados son informados de asuntos propios de cualquier organización empresarial, tales como lo relacionado con los estados financieros, la productividad, la situación económica, entre otros aspectos. Al mismo tiempo, se informa sobre asuntos propios de las organizaciones cooperativas como los principios, la normatividad que rige a estas entidades, los derechos y los deberes de los asociados, las instancias de participación.

Las prácticas de información son lideradas por los administradores de cada sede y por los representantes de los asociados en los órganos de dirección y de control —Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de Planeación y Educación—. Está establecido y así lo reconocen los asociados entrevistados, que mensualmente los representantes informan acerca de los asuntos que se discuten en los órganos de dirección y de control a nivel central de la cooperativa. De modo que los delegados se constituyen en los principales interlocutores para presentar las propuestas e inquietudes de los asociados en las instancias de decisión, al mismo tiempo son los encargados de comunicar la información de los asuntos y decisiones que emiten tales órganos. Sin embargo, se pueden presentar algunos obstáculos que restan eficacia a las prácticas de información, sobre este aspecto una asociada expresó:

No todos los asociados piensan de la misma manera o no tienen la misma facilidad para comunicarse, facilidad de expresión. Yo pienso que se necesita más capacitación o mejores para que el asociado pueda tener más entendimiento, más conocimiento (EG11:23, lin.351-354)

Es decir, los representantes y quienes participan en la administración o ejercen funciones de control, tienen acceso abierto y directo a la información de la cooperativa, el resto de asociados accede a la información a través de los informes que presentan los representantes. Por un lado, esta situación ayuda a legitimar el liderazgo de las personas elegidas democráticamente para ser representantes de los asociados en los órganos de dirección y de control. Pero, por otro lado, la eficacia de la información depende en gran medida de las capacidades de los representantes para comunicar la información, las carencias o

dificultades de éstos pueden afectar la calidad y el contenido de la información que llega a los asociados.

En cuanto a la frecuencia de las prácticas de información, éstas son permanentes, al menos una vez al mes, los asociados de cada sede, son convocados por los representantes para informarles sobre los asuntos de la cooperativa. Adicionalmente, la cooperativa ha dado prioridad a divulgar permanentemente sus regímenes de trabajo y de compensación, éstos están publicados en carteleras para facilitar a los asociados el acceso a esta información. Así lo expresa una asociada:

Se tiene publicado en todas las sedes de producción el régimen de trabajo asociado y de compensaciones. Porque si a mí se me olvida que yo tengo estos derechos, tengo estos deberes, el régimen propiamente lo dice. Y si por ejemplo hay una práctica no adecuada de alguien que sanciona, fácilmente él puede comprobar que eso no era sancionable o que sí era sancionable y puede exponerlo. Eso es lo más bueno, que el asociado conozca al detalle esas cosas (EI9:7, lin.52).

En consonancia con lo expuesto por las entrevistadas citadas, la divulgación y acceso permanente a la información puede contribuir al empoderamiento de los asociados, en la medida en que éstos disponen de oportunidades para informarse acerca de sus deberes y sus derechos. Sin embargo, para asumir una actitud de responsabilidad frente a los compromisos que se desprenden de la calidad de asociado y exigir el cumplimiento de sus derechos, también son necesarias las prácticas de formación.

• **Formación**

El análisis de los datos recolectados en el caso Industrias Integradas permite la replicación de la construcción de la categoría empoderamiento lograda en el caso de estudio anterior. En cuanto a las prácticas de formación, se obtuvieron evidencias que indican que éstas varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso. El contenido indica los aspectos sobre los cuales se aborda la formación, este puede incluir la escolaridad básica, la formación para el trabajo, la formación complementaria —artes, música, deportes—, la formación cooperativa y la educación superior. La frecuencia manifiesta la periodicidad con la cual se ofrecen las prácticas de formación, éstas pueden ser permanentes o temporales. El acceso se refiere a la posibilidad que tienen los asociados de participar en las prácticas de formación, éste puede ser abierto o restringido, es abierto cuando todos los asociados tienen iguales oportunidades de acceder a la formación y es restringido cuando se presentan requisitos o restricciones que limitan las oportunidades de acceso.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios de los asociados de Industrias Integradas sobre las prácticas de formación, según las dimensiones construidas en esta investigación:

Tabla 18. Testimonios de las prácticas de formación en Industrias Integradas

FORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
Antes que las personas ingresen a Industrias Integradas se les ofrece un curso que consta de dos partes: de la parte técnica y de la parte social. La parte técnica es como enseñarle a las personas un oficio, que es el de conocer una máquina, aprenderla a manejar y conocer las diferentes opciones de trabajo que se tiene. Pero más importante es la capacitación social donde se da todo el tema de cooperativismo (...) eso le permite a la persona conocer qué es una cooperativa y qué somos nosotros como cooperativa internamente, qué ley nos rige, cuáles son los estatutos, cuáles son los regímenes (EI9:7, lin.54-58)	Nosotros tenemos una trabajadora social de Cenco, ella viene periódicamente, en el mes viene dos veces, y se queda tres o cuatro días, ella realiza muchas capacitaciones (...) sobre cosas del medio ambiente, sobre el sentido de pertenencia (EI2:11 lin.70)	La cooperativa quiere y desea que los asociados estemos cada día bien, mejor, y nos dan a nosotros capacitaciones, tanto a la mano de obra directa como a la mano de obra indirecta (EI1:13, lin.104)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

En cuanto al contenido, en Industrias Integradas se ha dado prioridad a la formación para el trabajo, y la escolaridad básica. Las personas que desean ingresar a la cooperativa y asociarse ingresan inicialmente a la *Escuela de Entrenamiento*, este es un proceso de formación en el cual se enseña a las personas los requerimientos para desempeñar un oficio en la cooperativa —manejo de máquinas de confección— y además, la formación en cooperativismo, de modo que los futuros asociados conozcan las características y normatividad que rige a las cooperativas, los deberes y derechos de los asociados, tal como lo señala la entrevistada citada en la Tabla anterior⁶.

Culminado este proceso, las personas quedan formadas para ingresar a la cooperativa, según la disponibilidad de puestos de trabajo o buscar otras opciones de empleo en caso que no exista posibilidad de vinculación en la cooperativa. La frecuencia de las prácticas de formación de la Escuela de Entrenamiento son temporales, la cooperativa programa estas prácticas de acuerdo con sus necesidades internas de vinculación de asociados. El acceso a esta práctica es abierto, pueden participar las personas de la comunidad que cumplan unos requisitos básicos relacionados con la edad y el nivel de escolaridad.

Luego de ser vinculados y según las necesidades u oportunidades de mejoramiento, los asociados participan en procesos de capacitación para mejorar su eficiencia o desempeñar nuevos cargos. En este último caso, se hacen convocatorias internas, los asociados que

⁶ En la Escuela de Entrenamiento, la formación técnica es realizada por algunas asociadas de la cooperativa, que por su experiencia y formación están capacitadas para ser entrenadoras, y enseñar a las personas la operación de máquinas de confección y la ejecución de labores propias del objeto social de la cooperativa. La formación en cooperativismo es realizada por una entidad externa, otra cooperativa, que apoya algunos procesos de gestión humana y tiene la facultad para expedir la certificación del curso básico de economía solidaria.

quieren participar se postulan, se someten a un proceso de selección y los elegidos reciben una capacitación especial que los habilita para asumir nuevas responsabilidades.

Otra de las prácticas de formación, que ha implementado Industrias Integradas para fortalecer el empoderamiento de los asociados, es la Escuela de Líderes, conformada por un grupo de asociados seleccionados a través de unas pruebas psicológicas que definieron los perfiles de las personas con mejores capacidades de liderazgo. Después de la selección se invitó a estas personas a participar en un proceso de formación para desarrollar sus capacidades con el propósito que ellos contribuyan al buen desarrollo de las actividades que realiza la cooperativa en cada una de las sedes.

La mayor parte de los asociados que se vincularon a la cooperativa en sus primeros años de existencia tenían bajos niveles de escolaridad, muchos de ellos no habían alcanzado a desarrollar capacidades de alfabetización básicas —lectura y escritura—, aun así esto no fue obstáculo para su vinculación a la cooperativa. Con el tiempo los niveles de educación básica de los asociados han mejorado, algunos de ellos han recibido apoyo económico de la cooperativa para culminar sus estudios de educación básica y secundaria. Otros asociados, por sus condiciones personales —edad, responsabilidades familiares— o por condiciones del entorno —carencia de instituciones educativas en las localidades donde viven y laboran— aún no logran mejorar sus niveles educativos, situación que puede generarles algunas restricciones para participar en la gestión y control de la cooperativa, puesto que, para ejercer algunos cargos se exige ser bachiller.

En otras ocasiones, la iniciativa de mejorar los niveles de formación surge de los mismos asociados que se interesan en ingresar a la educación superior, realizar una carrera técnica, tecnológica o profesional. Dependiendo del área de formación y las oportunidades laborales algunos de ellos pueden ejercer su profesión en la cooperativa. Varios asociados entrevistados coinciden en resaltar las posibilidades de formación como una de las oportunidades más valiosas que les ofrece la cooperativa. El siguiente testimonio ilustra este aspecto:

Es muy enriquecedor ver que hace más o menos veinte (20) años, en Industrias Integradas había apenas como tres (3) personas bachilleres, tres personas en toda la cooperativa. Y lo que uno hoy puede observar es que ya hay asociadas profesionales que han podido estudiar, hay asociadas que dirigen procesos que antes, nosotros mismos los asociados, los teníamos que contratar con un empleado porque nosotros no lo conocíamos (EI9:10, lin.60-62).

Las prácticas de formación son fundamentales para mejorar el empoderamiento de los asociados como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa. Tal como lo expresa la asociada entrevistada, la falta de formación de los asociados en ciertas áreas los conduce a buscar externamente “empleados”, que asuman ciertas responsabilidades técnicas o de dirección de la cooperativa. Entonces, al delegar la autoridad en terceros no asociados se corre el riesgo de vulnerar el principio de autonomía e independencia, porque algunas de las decisiones son tomadas por la influencia de estos agentes externos, y de otro lado, los

asociados optan por una posición de “comodidad” esperando que otros asuman las responsabilidades que a ellos les compete.

- **Participación**

En Industrias Integradas las prácticas de participación tienen dos dimensiones: la participación económica y la participación en la gestión. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de participación.

Tabla 19. Testimonios sobre las prácticas de participación.

PARTICIPACIÓN: DIMENSIONES	
PARTICIPACIÓN ECONÓMICA	PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN
En el momento en que nosotros hemos tenido excedentes en la cooperativa, han sido para todos los asociados y repartidos como lo dice la ley, (...) pero en el momento en que la cooperativa está en crisis, yo como asociado también debo seguir aportando allí. (EI1:22, lin.154)	Los asociados tenemos voz y voto, porque uno es socio, uno es dueño de la empresa, entonces, cuando hay Asambleas uno tiene derecho a ese voto y uno manda las propuestas a la Asamblea, lo que uno necesita para la cooperativa, todo eso es participación (EI8:4, lin.60-61)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

La participación económica se manifiesta de diferentes maneras, una es mediante los aportes que realizan los asociados para conformar el capital cooperativo; la otra es a través de las compensaciones que reciben los asociados por su trabajo y su participación en los resultados de la actividad cooperativa, recibiendo parte de los excedentes o asumiendo las pérdidas que se presentan. Estas prácticas pueden variar en un rango dimensional de cumplimiento legal o no cumplimiento. En virtud de los testimonios analizados, se puede afirmar que en Industrias Integradas estas prácticas se ajustan a la normatividad.

La situación económica de la cooperativa, caracterizada por las pérdidas recurrentes en los últimos años, ha generado consecuencias desfavorables en la participación económica de los asociados, dado que, estas pérdidas deterioran el capital cooperativo y por consiguiente los aportes de los asociados debido a que estos son utilizados para cubrir las pérdidas. En estas condiciones, la vinculación a la cooperativa resulta una opción poco atractiva y esto ha contribuido a deteriorar su imagen.

En lo referente a la participación en la gestión, ésta varía en un rango dimensional de autonomía o dependencia en la toma de decisiones. Según los datos recolectados y analizados en esta investigación, en términos generales se puede afirmar que la cooperativa es autónoma en sus decisiones, sin embargo, se presentan algunas condiciones relacionadas principalmente con la normatividad que limitan su autonomía..

Desde el punto de vista de los asociados, algunos de ellos manifiestan participar con autonomía en las decisiones y de forma activa en la gestión, según lo evidencia el testimonio citado en la tabla anterior, mientras que otros asociados asumen una actitud pasiva o indiferente frente a la participación, así lo expresa un asociado:

La indiferencia y apatía que proviene un poco de lo que se expresaba antes, que a veces uno como asociado al final está privilegiando el empleo, o sea, es un empleo que genera un ingreso, que me paguen lo mejor posible y con lo demás (participación) a veces soy indiferente (EG111:22, lin.346)

Es decir, algunas personas se vinculan a la cooperativa por la necesidad de un “empleo”, a pesar de recibir una formación en cooperativismo en la que se explican los deberes, los derechos y los roles que deben asumir los asociados como trabajadores, propietarios y gestores, su visión se limita a ser “trabajador”. Una condición que puede intervenir en esta situación está relacionada con el contexto externo en el que se ubica la cooperativa caracterizada por la escasez en las fuentes de trabajo.

Una de las instancias de participación más reconocida por los asociados entrevistados está relacionada con los procesos de asamblea que se realizan anualmente en cada sede de la cooperativa. Es en este proceso donde los asociados tienen mayor oportunidad de participación, cada uno de ellos tiene derecho a un voto para elegir o ser elegido como delegados en los órganos de dirección y de control y, además, se le otorga una tarjeta de opinión en la cual puede expresar sus propuestas y aspiraciones. Al final, se genera un síntesis de las propuestas que presentaron los asociados y se someten a discusión para elegir aquellas que el consenso de asociados considere prioritarias, éstas se envían para su discusión final en la Asamblea General de Delegados, que se celebra con los representantes de todas las sedes de la cooperativa.

Sin embargo, aunque los asociados reconocen que ellos tienen voz y voto para participar en las decisiones de la cooperativa, en otras palabras, ellos tienen el derecho de hacer propuestas, de elegir y de ser elegidos para participar en los órganos de dirección y de control, varios testimonios obtenidos en el curso de esta investigación, coinciden en expresar que generalmente se eligen las mismas personas para conformar estos órganos. Es decir, no hay una rotación en la participación, sino que son los mismos asociados quienes asumen periódicamente esta responsabilidad. Esta situación es desafortunada porque permite que el poder de decisión se concentre en pocas personas, que actúan en calidad de delegados y representantes de los asociados durante varios periodos consecutivos. Una de las condiciones que contribuye a que se presente esta situación es la falta de capacitación de algunos asociados, así lo expresa una persona entrevistada:

[Es necesario] mejorar la capacitación, formación de líderes que puedan tomar acciones, se ha delegado siempre a unas poquitas personas y cuando hay elecciones siempre votan por los mismos, entonces, no hay más gente que salga como a liderar, pero es por el temor, miedo a participar, a hablar, a expresar sus ideas (EG111:24, lin.357)

Asimismo, la participación en la gestión constituye también una oportunidad de aprendizaje, que al estar concentrada usualmente en las mismas personas, priva a otras de esta oportunidad.

Una de las condiciones que puede ayudar a comprender esta actitud está relacionada con el nivel de escolaridad de los asociados, como se explicó anteriormente, algunos asociados de la cooperativa aún no han alcanzado niveles de educación básicos —primaria y bachillerato— y esto les genera restricciones para participar —no pueden pertenecer a algunos órganos de dirección para los cuales se exige ser bachiller. Por otro lado, esta situación puede constituirse en un inhibidor para la participación, el asociado no se siente preparado para asumir esta responsabilidad.

- **Igualdad de oportunidades**

En Industrias Integradas se ha establecido como prioritario evitar cualquier tipo de discriminación, así lo manifiestan los asociados entrevistados y está consagrado en los estatutos, en los cuales se establece la prohibición de cualquier forma de discriminación en razón de las preferencias religiosas, políticas, sexuales o condición racial. Adicionalmente, está establecido un principio de igualdad de deberes y derechos para todos los asociados, independientemente del cargo que desempeñen. Aunque existen unos niveles de autoridad jerárquica para la organización del trabajo, en materia de participación todos son iguales.

Entonces, para participar en la toma de decisiones o expresar sus opiniones no se aplican criterios de discriminación, aunque sí existen unos requisitos de escolaridad – culminación del bachillerato- exigidos para ser elegido en los órganos de dirección y control. Aquí el nivel de escolaridad no aplica como criterio de discriminación sino que se entiende como una exigencia necesaria para asumir esas responsabilidades.

Sin embargo, tal como se explicó en el caso de Ecooelsa, la igualdad de oportunidades va más allá del concepto de no discriminación. Ésta exige tomar en cuenta las condiciones personales de los asociados y de su entorno, que pueden obstaculizar sus oportunidades.

Condiciones personales como el nivel de escolaridad y las responsabilidades familiares y, condiciones del entorno como la ubicación, generan obstáculos para el acceso de algunos asociados a las prácticas de información, formación y participación. Por ejemplo, el nivel de escolaridad puede limitar la comprensión de la información que reciben los asociados. Por otro lado, las responsabilidades familiares y la ubicación de la cooperativa en áreas rurales pueden llegar a obstaculizar las oportunidades de formación de algunos asociados. El siguiente testimonio sobre las dificultades para acceder a la formación permite ilustrar tal situación:

[En relación con la formación] nosotros pensamos que el tiempo no alcanza, consideramos que a veces, debido a las dificultades que tenemos en las sedes de producción, a la gente se le dificulta el tiempo, entonces, sería pensar en el tiempo dentro de la jornada laboral, como una acción de mejora. Y, la mayoría de asociadas son madres solteras, cabeza de hogar, entonces, es más difícil. Hay personas a las que se les dificulta más, hay otros que no, entonces, es pensar también como sectorizar la población, porque es que el sector más vulnerable también tiene derecho a aprovechar

esto (formación). Además, hay otros obstáculos, por ejemplo, entre la sede de Venecia y Tuluá, que es la ciudad más cercana para uno estudiar, hay dos horas. (...) Hay gente que es muy perezosa, que no lucha por lo que quiere, pero hay gente que realmente tiene obstáculos para conseguir las cosas. (EGI11:47, lin.487-505)

En este testimonio se evidencia claramente que existen condiciones que pueden llegar a obstaculizar el acceso a la información, la formación y la participación de algunos asociados y, por lo tanto, tienen implicaciones en su empoderamiento. Así, aunque los asociados argumentan que se aplican prácticas de no discriminación, se presentan situaciones concretas en las cuales no hay igualdad de oportunidades para todos los asociados, en la medida en que algunas condiciones del entorno externo —escasez en la oferta educativa— y condiciones personales —responsabilidades familiares— generan obstáculos para algunos y son favorables para otros.

En síntesis, las prácticas de empoderamiento requieren otorgar igualdad de oportunidades a todos los asociados para acceder a la información, la formación y la participación. Esto implica conocer las condiciones personales de los asociados y del entorno que pueden favorecer u obstaculizar el acceso de los asociados a tales prácticas.

- **Prácticas de empoderamiento de los asociados, principios cooperativos y capacidad de agencia**

Partiendo de las consideraciones explicadas en el numeral anterior, se encuentra que las prácticas de empoderamiento de los asociados, tienen relación con los principios cooperativos de adhesión voluntaria y abierta; educación, formación e información; gestión democrática y autonomía e independencia.

Para lograr el empoderamiento de los asociados, las cooperativas implementan prácticas de información, formación y participación, de modo que los asociados puedan asumir con autonomía y responsabilidad los roles de trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa. Sin embargo, para lograr este propósito se requiere también de la voluntad de los asociados para hacerse partícipes de dichas prácticas. Así, el principio cooperativo de adhesión voluntaria cobra validez para examinar lo referente al empoderamiento de los asociados.

En el caso de Industrias Integradas, con fundamento en el testimonio de los asociados se puede afirmar que se da cumplimiento al principio de adhesión voluntaria, la cooperativa no obliga a nadie a vincularse o a permanecer como asociados, son las personas quienes toman la decisión o no de participar. Sin embargo, algunas condiciones del entorno pueden afectar la decisión de adhesión. Tal como se explicó anteriormente, las sedes de la cooperativa están ubicadas en áreas rurales donde las fuentes de trabajo formal son escasas, esto significa que las oportunidades que tienen las personas de acceder a un trabajo son limitadas, para algunas de ellas la cooperativa es la única opción a su alcance, entonces, deciden vincularse como asociados sin una total convicción del modelo de organización al que van a ingresar y de las responsabilidades que asumen como trabajadores, propietarios y

gestores. A pesar que la cooperativa les ofrece un curso de economía solidaria y cooperativismo antes de ingresar.

En relación con el principio de educación, formación e información éstos se constituyen en aspectos fundamentales para desarrollar las capacidades de los asociados y empoderarlos en el ejercicio de sus roles como trabajadores, propietarios y gestores. Para lograr este propósito se requieren procesos de formación integral que incluyan la formación para el trabajo, la escolaridad básica, la educación cooperativa, la formación complementaria y la educación superior. En el caso de Industrias Integradas, según los testimonios de las personas entrevistadas, se ha hecho énfasis en las tres primeras, aunque se presentan condiciones que obstaculizan el ejercicio de tales prácticas.

En el cumplimiento de este principio, se encuentran dificultades por la escasez de oferta educativa en los lugares donde están ubicadas las sedes de la cooperativa; por la falta de recursos para invertir en formación y porque la dispersión geográfica de las sedes hace más costosas las prácticas de formación. Esta última condición también afecta las prácticas de información internas. La efectividad de tales prácticas depende fundamentalmente de las capacidades de comunicación de los asociados, que actúan como representantes en los órganos de dirección y de control. Así mismo, el bajo nivel de escolaridad de algunos asociados puede afectar sus posibilidades de comprensión.

De igual modo, las dificultades que se presentan en el cumplimiento del principio de educación, formación e información afectan el cumplimiento de la gestión democrática y la autonomía e independencia de los asociados. El bajo nivel de escolaridad de algunos asociados les genera restricciones para participar en la gestión democrática y para actuar con autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones.

Aunque todos los asociados tienen voz y voto para presentar y decidir sobre los proyectos de la cooperativa, elegir y ser elegidos como miembros de un órgano de dirección y de control, para participar en estas instancias se requiere de un nivel de formación de bachiller, de modo que los asociados que aún no alcanzan este nivel de formación, restringen sus posibilidades de participación en la gestión democrática. Al mismo tiempo, su bajo nivel de escolaridad puede afectar su autonomía y responsabilidad para tomar decisiones.

En suma, la efectividad de las prácticas de empoderamiento de los asociados exigen la libre adhesión, es decir, que la pertenencia a la cooperativa sea expresión de la voluntad de los asociados, además, del desarrollo de capacidades a través de prácticas relacionadas con la educación, la formación y la información. Las condiciones que afectan el cumplimiento de estos principios cooperativos generan, también, implicaciones para lograr la gestión democrática y la autonomía e independencia en la participación de los asociados en la toma de decisiones.

En Industrias Integradas, una respuesta estratégica que se implementó para superar las condiciones —bajo nivel de escolaridad— que afectan el empoderamiento de los asociados y el cumplimiento de los principios cooperativos relacionados con éste, fue el delegar en

algunos asociados o en agentes externos que actúan como empleados, el ejercicio de algunos cargos directivos o técnicos. Sin embargo, la permanencia de estas condiciones, puede contribuir a desvirtuar la razón de ser de las cooperativas y producir un efecto negativo en el empoderamiento, dado que, los asociados se acostumbran a que otros tomen las decisiones y asuman ciertas responsabilidades que a ellos les corresponde.

La capacidad de agencia está relacionada con las oportunidades que tienen los asociados para participar con autonomía y asumir con responsabilidad los roles de trabajador, propietario y gestor. La autonomía se refiere a la posibilidad que tienen las cooperativas y los asociados de darse sus propias reglas. La responsabilidad se fundamenta en el reconocimiento de los deberes y derechos que se adquieren como asociado.

Al igual que en Ecooelsa, se encuentra que en Industrias Integradas algunos asociados han logrado desarrollar su capacidad de agencia, comprender sus deberes y derechos como asociados y hacer uso de éstos, así como lo expresa una asociada:

Lo más valioso para mí, en primer lugar por mi experiencia ha sido la formación. Y segundo, el poder uno abiertamente decir las cosas, sí, posibilidad que no hay en otro lado de uno hacer valer sus derechos, hay algo, hay unos derechos que están y que se tienen que dar, que uno aquí puede decidir, puede aportar y eso hace que no sienta uno como el tema de la autoridad de una jefatura, aunque hay autoridad, pero cuando uno sabe aprovechar ese derecho que tiene de ser dueño, de ser gestor eso es muy valioso, porque no en toda parte uno lo puede hacer, entonces, eso es muy bueno. A pesar de que hay otras personas que saben mucho más que uno, por el conocimiento y todo, uno está en el mismo nivel para aportar y para hacer valer sus derechos. (EI9:17, 116-119)

Otros asociados aún tienen dificultades para ejercer su capacidad de agencia, una de las condiciones que incide en esta situación está relacionada con el nivel de formación de algunos asociados, en esta perspectiva, las prácticas de formación son relevantes para superar esta condición, como se observa en el siguiente testimonio:

La capacitación es como la clave, para que la persona sepa que puede opinar, que puede expresar sus ideas, de pronto no lo va a hacer públicamente pero lo hace con el administrador, con el gerente, con alguna persona encargada. Entonces, para esto se necesita actividades de capacitación donde la gente tome confianza y pueda expresarse y pueda decir lo que siente (EGIII:23, lin.354)

Los hallazgos de Industrias Integradas replican las categorías construidas para el caso de Ecooelsa en cuanto a la capacidad de agencia, aunque algunos asociados han logrado desarrollar esta capacidad, otros por sus condiciones personales o del entorno externo han tenido dificultades.

2.2.2 Prácticas de bienestar de los asociados

En Industrias Integradas la categoría prácticas de bienestar de los asociados está conformada por las oportunidades laborales, económicas y sociales, éstas son las propiedades que caracterizan y dan significado a esta categoría.

- **Oportunidades laborales**

Las oportunidades laborales se refieren a las opciones de trabajo que ofrece la cooperativa para sus asociados. Con fundamento en los datos analizados de Industrias Integradas se construyeron las dimensiones que permiten valorar e identificar las variaciones que se presentan en estas prácticas, en términos de la ubicación, la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las oportunidades laborales en Industrias Integradas.

Tabla 20. Testimonios sobre las oportunidades laborales en Industrias Integradas

OPORTUNIDADES LABORALES: DIMENSIONES		
UBICACIÓN	ESTABILIDAD LABORAL	CONDICIONES DE TRABAJO
Yo vivo muy feliz en mi trabajo y ojalá que este lugar no lo vayan a cerrar porque muchas nos quedaríamos a la deriva, y nos tocaría alejarnos de nuestras familias a conseguir trabajo en otra ciudad (EI8:5, lin.72-73)	[La cooperativa] me brinda un seguro para mí y para mis padres, un sueldo estable, un trabajo estable, una forma económica, en pocas palabras, mejor. (EI6:3, lin.66-67)	Nos garantizan (...) todo lo que tiene que ver con salud, con pensión, cajas de compensación. O sea, hasta ahorita todo está en regla con lo que nos han pagado (...) ésta es una de las partes que sí cumple con todo, con todo lo que se le exige a una cooperativa. (EI2:4, lin.39)
En el pueblo donde estamos (Caicedonia), la cooperativa es uno de los recursos más grandes de empleo, una de las fuentes más grandes de empleo es esta (cooperativa), somos más de cien asociados (EI2:2, lin.37)	Uno acá tiene mucha estabilidad laboral (EI8:1, lin.30-31)	

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

En relación con la ubicación de la cooperativa, uno de los asuntos más valorados por los asociados es el poder acceder a un trabajo formal en el pueblo donde viven y cerca de sus familias. En la mayor parte de los municipios y corregimientos donde están ubicadas las sedes de Industrias Integradas, las fuentes de trabajo formal son escasas, en varios de ellos la cooperativa se constituye en la principal generadora de trabajo, algunas personas migran a las ciudades en busca de empleo y en ocasiones esto implica alejarse de sus familias y de su tierra natal. Entonces, la variación dimensional que permite valorar las oportunidades laborales, en términos de la ubicación, puede oscilar entre cerca o lejos de la familia.

La estabilidad laboral es otra de las dimensiones que valoran los asociados de Industrias Integradas, a pesar de las dificultades que ha atravesado la cooperativa —más de cinco años generando pérdidas—, procurar la permanencia del trabajo de los asociados ha sido prioridad y esto contribuye a su bienestar y el de sus familias. En términos generales, la

estabilidad laboral puede variar en un rango dimensional de permanente a temporal, para el caso de Industrias Integradas la estabilidad laboral se caracteriza por la permanencia.

Las condiciones de trabajo agrupan lo relacionado con la infraestructura productiva, los derechos laborales, las consideraciones de salud y de seguridad establecidas en la normatividad. Estas pueden variar en un rango dimensional de cumplimiento legal o no cumplimiento.

En Industrias Integradas los asociados manifiestan que la cooperativa ofrece unas condiciones de trabajo que se ajustan y dan cumplimiento a las disposiciones legales. En las visitas que se realizaron en esta investigación, a algunas sedes de la cooperativa — Caicedonia y Sede Central— se pudo observar que los lugares de trabajo cumplen los requerimientos básicos de salud y seguridad y ofrecen unas condiciones dignas para ejercer el trabajo.

- **Oportunidades económicas**

Las oportunidades económicas hacen alusión a la disponibilidad de recursos económicos que ofrecen las cooperativas a los asociados y que les permite producir, intercambiar y lograr funcionamientos valiosos, contribuyendo a su bienestar.

El rango dimensional que permite valorar las oportunidades económicas está relacionado con la disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos, éstos pueden ser suficientes o precarios de acuerdo con las condiciones del entorno externo o de condiciones personales de los asociados como su estado de salud, las personas a cargo, entre otros aspectos que pueden incidir en esta disponibilidad. En la siguiente tabla se presenta un testimonio sobre las oportunidades económicas.

Tabla 21. Testimonios sobre las oportunidades económicas en Industrias Integradas

OPORTUNIDADES ECONÓMICAS: DIMENSIONES	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA LOGRAR FUNCIONAMIENTOS VALIOSOS	
SUFICIENTES	PRECARIOS
A mí lo que me ha parecido muy bonito es ver cómo la gente del campo tiene su trabajo allá, así sea con el (salario) mínimo, pero uno en un pueblo vive bueno, todo es económico (...) Además, ver la oportunidad que tiene la gente de progresar (...) Una persona con lo que se gana por allá venirse para la ciudad, no le alcanza ni para un café. Hay gente que trabaja la pareja en la planta y viven bien. Uno les ve su casita bien acomodada, levantan a sus hijos bien, tienen la oportunidad de darle universidad a los hijos (EI10:1/6, lin.20-25)	

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

En lo referente a las condiciones del entorno externo, es preciso reiterar que varias sedes de Industrias Integradas están ubicadas en áreas rurales, los testimonios de algunos asociados

coinciden en expresar que en esos lugares los costos de manutención —alimentación, vivienda— son reducidos en comparación con los costos incurridos en las ciudades, asimismo, los gastos de transporte son mínimos, porque las personas se desplazan caminando o utilizan medios de transporte de bajo costo como las bicicletas.

En cuanto a las condiciones personales relacionadas con las responsabilidades familiares — número de personas a cargo, posibilidad de compartir con otros miembros de la familia las responsabilidades— también inciden en la disponibilidad de recursos, según el testimonio citado en la tabla anterior. Así, en un hogar donde laboran varios miembros de la familia, posiblemente cuenten con mayor disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos como una vivienda cómoda, una mejor alimentación y mayores posibilidades de educación. La situación puede ser diferente en aquellas familias donde una sola persona — ejemplo, madres solteras, cabeza de hogar— está a cargo de conseguir los recursos necesarios para los funcionamientos de varios miembros del hogar.

- **Oportunidades sociales**

En Industrias Integradas las oportunidades sociales se refieren a las prácticas de formación y los servicios sociales que se ofrecen a los asociados y sus familias. Estos servicios están relacionados principalmente con la salud, la recreación y la asistencia en calamidades, los cuales ofrece directamente la cooperativa o a través de las entidades promotoras de salud, las cajas de compensación, entre otras. En la siguiente tabla se presenten algunos testimonios sobre las oportunidades sociales.

Tabla 22. Testimonios sobre las oportunidades sociales en Industrias Integradas

OPORTUNIDADES SOCIALES: DIMENSIONES	
FORMACIÓN	SERVICIOS SOCIALES
<p>Cada rato nos dan capacitaciones, que son muy interesantes: de salud, de riesgos profesionales, también de planificación familiar (EI4:1, lin.56-57)</p> <p>Capacitaciones que nos ayudan para el trabajo: de liderazgo, manejo de personal, esas cosas así que sirven para el trabajo (...) hemos recibido mucha capacitación de cooperativismo, de saber mucho de la cooperativa (EI7:5; lin.54-44)</p>	<p>En salud, que más que tener todos los beneficios en salud para nosotros, para nuestros hijos, para los que tenemos vinculados. En pensión, también, es un beneficio muy grande que no se ve ahora pero se verá en un futuro, o sea, eso es algo que uno tiene para un futuro (EI2:7, lin.48)</p>

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

En cuanto a las prácticas de formación, éstas pueden variar en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso. Estas prácticas contribuyen al empoderamiento y el bienestar de los asociados y también a la proyección a la comunidad, según se explicará más adelante.

Según el contenido, las prácticas de formación pueden ser integrales o focalizadas, tal como se explicó anteriormente. En Industrias Integradas estas prácticas han enfatizado en la formación para el trabajo, la escolaridad básica y la educación cooperativa. Algunas

prácticas de formación para el trabajo, específicamente la Escuela de Entrenamiento se ofrecen temporalmente, según las necesidades de la cooperativa. Otras prácticas relacionadas con la formación en salud y seguridad laboral han sido permanentes. Asimismo el interés en promover la escolaridad básica de los asociados. La educación cooperativa se ofrece en ocasiones específicas, relacionadas con los cursos de inducción, los procesos de asamblea y según los lineamientos y prioridades aprobadas por el Consejo de Administración. En los últimos años la cooperativa ha incluido en sus planes de capacitación y de mejoramiento todo el tema de cooperativismo, tal como lo evidencia uno de los testimonios citados en la tabla anterior.

En relación con los servicios sociales, los asociados de Industrias Integradas están afiliados a una entidad promotora de salud, una caja de compensación y una administradora de riesgos laborales, a través de estas entidades y en coordinación con la cooperativa, los asociados reciben servicios de salud, recreación y formación principalmente. No obstante, la ubicación de las sedes de la cooperativa restringe la disponibilidad de estos servicios, para acceder a algunos de ellos los asociados deben desplazarse hasta las ciudades principales, de modo que, la disponibilidad de estos servicios puede variar en un rango dimensional de suficientes o precarios según la ubicación. El acceso es otro atributo que determina la variabilidad de estos servicios, éste puede ser abierto o restringido. Algunos servicios de salud son abiertos para el asociado y su familia, es decir, pueden participar ambos, mientras que algunas prácticas de formación, especialmente las relacionadas con la salud y la seguridad en el trabajo son de oferta exclusiva para los asociados, existen otras prácticas de formación —por ejemplo, la formación complementaria —artes, deportes— en las que pueden participar el asociado y su grupo familiar.

A continuación se explican las prácticas de bienestar a través de las cuales Industrias Integradas ofrece oportunidades laborales, económicas y sociales para los asociados.

- **Condiciones de trabajo**

Una de las prioridades en Industrias Integradas es generar ambientes de trabajo adecuados para los asociados, de modo que éstos puedan desempeñar sus labores en condiciones de seguridad y bienestar. Para lograr este propósito la cooperativa cumple con las disposiciones legales en cuanto a prácticas de salud y seguridad, derechos laborales, sistema de seguridad social para ofrecer unas condiciones de trabajo que contribuyan a generar oportunidades laborales, económicas y sociales para los asociados y sus familias.

Un asunto fundamental para generar unas condiciones de trabajo adecuadas es el cumplimiento de la normatividad interna y externa, así lo reconoce una de las asociadas cuando argumenta que: *“el hecho de tener una seguridad social y de estar afiliado a una administradora de riesgos profesionales, ayuda a que la condición de su trabajo sea la más digna, en relación que es otra entidad externa que viene y vigila que lo que se esté haciendo en la cooperativa, esté bien”* EI9:4, lin.39

Adicionalmente, el cumplir lo establecido ayuda a construir un ambiente de confianza entre la cooperativa y los asociados, tal como lo reconoce una asociada: “*se crea un ambiente de trabajo agradable, nos cumplen a las asociadas con lo que se promete y con lo que está establecido en un régimen de trabajo, se nos dan muchas oportunidades y son cumplidas*” (EI1:27, lin.178-183) Es decir, establecer con precisión los deberes, los derechos, las condiciones de trabajo y dar cumplimiento a lo establecido, contribuye al bienestar de los asociados, en la medida en que se tienen reglas claras que delimitan el marco de actuación y el horizonte de expectativas de los asociados.

- **Salud y seguridad laboral**

Industrias Integradas cuenta con grupos de trabajo encargados de velar por las condiciones de salud y seguridad en las cuales los asociados desempeñan sus labores. Estos grupos están conformados por la coordinación central de salud ocupacional, los comités paritarios de salud ocupacional – Copaso y las brigadas de emergencia que funcionan en cada sede. Las actividades desarrolladas por estos grupos están asesoradas por la administradora de riesgos laborales (ARL).

Antes de su vinculación y durante su permanencia en la cooperativa, los asociados son sometidos a evaluaciones médicas periódicas para establecer su estado de salud y detectar riesgos que puedan afectar su calidad de vida y de trabajo. Con la intervención de la ARL se realizan capacitaciones, evaluaciones y auditorias para verificar las condiciones de salud y seguridad en el trabajo.

En cada una de las sedes se conforma un comité paritario de salud ocupacional – Copaso, integrado por cuatro (4) personas del equipo técnico de la sede, es decir, por aquellas personas que ejercen cargos directivos o tienen un mando medio, como las instructoras, analistas, secretarias y mecánicos; éstos son designados por el administrador de cada sede. Y, dos (2) asociados elegidos democráticamente conforme a las disposiciones legales. Su función es vigilar que las condiciones de trabajo sean apropiadas para preservar la salud y evitar riesgos a los asociados.

Adicionalmente, en cada sede existe una brigada de emergencia, conformada por los asociados que voluntariamente deciden participar, éstos son capacitados para atender cualquier evento de emergencia que se presente en la cooperativa.

A través de las entidades promotoras de salud —EPS— se organizan campañas de promoción y prevención en salud —vacunación, exámenes de control— que vinculan al asociado y su familia. Una parte de esas actividades se realizan dentro de las instalaciones de la cooperativa para facilitar el acceso y participación de los asociados y sus familiares en estos servicios. Con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar se organizan capacitaciones y programas de asistencia psicológica y complementación nutricional para los asociados que lo requieran.

- **Participación**

Una de las especificidades de las cooperativas es la participación de los asociados en la gestión, a través de procesos democráticos y la participación económica en la conformación del capital cooperativo y en los resultados de la actividad empresarial.

Los asociados entrevistados de Industrias Integradas coinciden en señalar que el proceso de Asamblea es la práctica de participación en la gestión más importante en la cooperativa. Este proceso se desarrolla en dos instancias, la primera en cada sede y la segunda, en la Asamblea General de Delegados que reúne a los representantes de todas las sedes de la cooperativa. El siguiente testimonio ilustra cómo funciona esta práctica:

Los asociados participan mucho cuando hay procesos de asamblea, nos hacen reuniones, nos capacitan, entonces, todas las personas salen y se hacen en grupitos. Se pregunta qué quieren, qué que se va a pedir, qué no se va a pedir, de ahí van saliendo propuestas y luego se escogen las mejores (EI2:20, lin.116-118)

El proceso de asamblea tiene tres propósitos: i) capacitar a los asociados para participar en la gestión democrática, indicando cuáles son los órganos de dirección y control en los que pueden participar, cuáles son las funciones y los requisitos que deben cumplir los asociados que desean participar; ii) elegir democráticamente los representantes de cada sede que van a participar en la asamblea general de delegados, el consejo de administración, la junta de vigilancia y los comités; y iii) preparar las propuestas que los asociados de la sede van a presentar en la reunión de la asamblea general de delegados.

La elaboración de las propuestas se realiza algunas veces de manera individual y otras en grupo, cada asociado o grupo de asociados tienen una tarjeta de opinión para expresar sus propuestas, indicando lo que quieren que se realice en la cooperativa, bien sea en términos de ajustes de los regímenes existentes, proyectos productivos, propuestas de mejoramiento, entre otras. Estas propuestas son debatidas por el grupo en pleno y se seleccionan aquellas sobre las que existe consenso. Posteriormente, los delegados elegidos democráticamente elaboran un informe consolidado de las propuestas seleccionadas en la sede que van a ser presentadas en la asamblea general.

Entonces, cuando se celebra la reunión de la asamblea general, los delegados se organizan en comisiones —económica, planeación, productiva— que estudian las propuestas que se presentaron y como este órgano es la máxima autoridad de la cooperativa, toma las decisiones respecto a aceptar, rechazar, ajustar o dejar en estudio estas propuestas. Las propuestas aprobadas son el punto de partida para definir los planes estratégicos que deben implementarse en la cooperativa en el periodo posterior a la realización de la asamblea.

Adicionalmente, existe otra forma de participación que permite a los asociados expresar sus opiniones o propuestas, ésta funciona a través de un buzón de sugerencias que se encuentra en cada sede. Este buzón es administrado por los miembros de la Junta de Vigilancia. Las propuestas o sugerencias que realizan los asociados son analizadas para determinar si se

puede dar una solución interna en cada sede o deben ser presentadas para su discusión en una reunión central de la junta de vigilancia.

Se presentan algunas condiciones que generan dificultades u obstáculos para la participación. Algunas personas que se vinculan como asociados, al parecer, no comprenden o no se sienten identificados con el modelo de empresa cooperativa, su decisión de pertenencia está fundamentada principalmente en la necesidad de tener un trabajo. Y, como la cooperativa es en algunos casos la única fuente de trabajo formal a su alcance en el municipio donde viven, ingresan a la cooperativa para satisfacer sus necesidades laborales —ser trabajador— pero son indiferentes con los otros deberes y derechos —ser propietario y gestor— que se derivan de su calidad de asociado. Así lo expresa una persona entrevistada:

Los que llegan [asociados] inicialmente se vinculan no por el modelo [empresa cooperativa] o por interés en él, sino por cubrir una necesidad de trabajar. Esto desencadena al interior otras dificultades, y es que si yo no me adhiero a una cooperativa voluntariamente, con una visión, pues, ya después participar democráticamente y todo eso, ya eso suena raro (EG11:14, lin.288-290)

Algunos asociados ven el tema de la participación como un requisito, entonces, se vuelve un asunto mecánico, no hay una verdadera convicción del derecho de participación y en ocasiones las decisiones se toman más por cumplir que por convicción y consciencia, es decir, son indiferentes ante el derecho y la responsabilidad de participar, según el testimonio de algunos asociados.

Un bajo nivel de escolaridad también puede representar un obstáculo para la participación de los asociados. De un lado, no pueden participar en algunos órganos de dirección y de control porque el nivel de escolaridad exigido es el bachillerato. De otro lado, sus carencias educativas puede limitarlos para tomar decisiones, algunos sienten temor de participar y esto afecta su autonomía y responsabilidad.

En cuanto a la participación económica, los asociados aportan un porcentaje de su compensación mensual para conformar el capital cooperativo. Estos aportes se devuelven cuando el asociado se retira de la cooperativa. Sin embargo, como Industrias Integradas ha tenido pérdidas durante los últimos años, los aportes de los asociados han sido utilizados para cubrir esas pérdidas. En la siguiente tabla se presentan algunos rubros financieros de la cooperativa:

Tabla 23. Resumen de rubros financieros de Industrias Integradas durante los años 2006-2010

INDUSTRIAS INTEGRADAS					
RESUMEN ESTADOS FINANCIEROS (en miles)					
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS	6.431.795	7.421.753	4.788.912	5.121.415	4.943.458
PASIVOS	3.806.273	4.948.679	3.393.159	2.799.733	2.338.778
PATRIMONIO	2.625.521	2.473.074	1.395.753	2.321.681	2.604.679
INGRESOS	9.154.052	9.579.785	7.836.105	6.687.812	6.494.618
RESULTADO DEL EJERCICIO	-561.253	-186.164	-1.431.442	-353.464	-264.436

Fuente: elaboración propia, con base en información de la Superintendencia de la Economía Solidaria

Esta situación de pérdidas recurrentes que se ha prolongado por varios años, ha contribuido a deteriorar la imagen de la cooperativa, tanto a nivel interno como externo, porque afecta las oportunidades económicas de los asociados. De un lado, sus aportes son retenidos y utilizados para cubrir las pérdidas. Por otro lado, como no se generan excedentes, no hay posibilidad de constituir fondos para educación, solidaridad, se restringen los presupuestos disponibles para las prácticas de gestión humana y también los beneficios que reciben los asociados.

- **Balance trabajo-familia**

En Industrias Integradas las prácticas relacionadas con el balance trabajo-familia se orientan principalmente a la celebración anual del día de la familia, permisos para atender asuntos familiares, vinculación de las familias en programas de salud que desarrolla la cooperativa en coordinación con las entidades promotoras de salud y la caja de compensación. Estas prácticas son similares a las que se realizan en Ecoelsa, excepto la celebración del día de la familia que es una práctica propia de Industrias Integradas.

La celebración del día de la familia tiene como propósito generar espacios de esparcimiento e integración entre los asociados y sus familias y dar la posibilidad que éstas conozcan el puesto de trabajo y las funciones que desempeñan los asociados.

En el régimen de trabajo asociado se tienen establecidos unos permisos que los asociados pueden solicitar para acompañar a sus familiares en citas o tratamientos médicos, calamidades domésticas o reuniones del colegio de los hijos. Los asociados entrevistados coinciden en afirmar que existe comprensión y flexibilidad para atender estos eventos.

También se realizan campañas de promoción y prevención en salud, organizadas con el apoyo de las entidades promotoras de salud y la caja de compensación dentro de las instalaciones de la cooperativa para facilitar el acceso a estos servicios por parte del asociado y su familia.

Otro asunto que los asociados consideran valioso porque contribuye al balance trabajo-familia, es la posibilidad de tener una fuente de trabajo en el mismo municipio donde vive su familia, es decir, tener una oportunidad laboral cerca de su familia. Máxime si se considera que en los lugares donde están ubicadas las sedes de la cooperativa las fuentes de trabajo formal son escasas, muchas personas se desplazan hasta las ciudades en busca de trabajo, lo cual implica, en ocasiones, separarse de su familia.

- **Formación**

En Industrias Integradas las prácticas de formación contribuyen a generar oportunidades laborales, económicas y sociales que inciden en el bienestar de los asociados.

Las prácticas de formación para el trabajo ayudan a desarrollar las capacidades de los asociados para ejercer un oficio en la cooperativa y mediante éste tienen acceso a oportunidades económicas a través de las cuales disponen de recursos para producir, intercambiar y lograr funcionamientos valiosos.

Adicionalmente, con el apoyo de las entidades promotoras de salud, administradora de riesgos laborales y la caja de compensación los asociados pueden formarse en temas de salud, seguridad, prevención, artes y manualidades, de esta forma la cooperativa contribuye generando oportunidades sociales y económicas que aportan al bienestar de los asociados y sus familias.

Una práctica de formación implementada en la cooperativa, con el liderazgo de la caja de compensación familiar, es el plan de vida, ésta es un programa que tiene como propósito realizar un diagnóstico y a través de la formación contribuir a la calidad de vida de los asociados en aspectos relacionados con la educación, la vivienda, la recreación, entre otros. Según los testimonios recolectados en esta investigación, el diagnóstico realizado en el marco de este programa señala que una de las necesidades más sentida por los asociados es la vivienda propia, entonces, en el marco de este proyecto, los asociados se están capacitando en diferentes aspectos que les permita generar unos recursos económicos adicionales para acceder en el futuro a una vivienda. Al tenor del análisis realizado en esta investigación, lo valioso de esta práctica es dar la oportunidad a los asociados de definir sus prioridades de bienestar, así la cooperativa contribuye no solo a empoderar a los asociados en el ejercicio de sus roles, sino también a ejercer su capacidad de agencia para lograr aquello que consideran valioso para sus vidas, en contextos diferentes al de su trabajo y desarrollando su capacidad de bienestar.

En la siguiente tabla se resumen algunos testimonios sobre las prácticas de bienestar de los asociados implementadas en Industrias Integradas.

Tabla 24. Algunos testimonios sobre las prácticas de bienestar en Industrias Integradas

PRÁCTICAS	OPORTUNIDADES LABORALES	OPORTUNIDADES ECONÓMICAS	OPORTUNIDADES SOCIALES
FORMACIÓN	<p>Para mí esto ha sido lo mejor de mi vida, yo nunca me imaginé, que yo siendo de ese pueblito fuera a llegar a estar por acá, ir a la universidad y tener un cargo (EI9:13, lin.94)</p> <p>En la formación que recibe uno, que cada vez aprende más, cada vez mejora más, puede estar..., mejorar, desempeñar mucho mejor sus funciones (EI2:5, lin.45)</p>	<p>La cooperativa me ha dado muchos conocimientos y en la parte económica, a medida que yo he podido ascender, también mi parte económica ha mejorado (EI1:29, lin.192)</p>	<p>En este momento estamos con un programa de plan de vida (...) Ese programa es muy bonito porque se hace un diagnóstico con todos los asociados, de cómo están ellos en calidad de vida, coloca aspectos como el de educación, la vivienda, la recreación (...), para recoger todas las necesidades de los asociados y saber en qué programa enfocarse (EI9:12 lin.77-79)</p>
PARTICIPACIÓN	<p>Nosotros cada año tenemos la Asamblea y es voluntario, yo cada año decir: “yo quiero ser delegado”, es voluntario o “yo quiero pertenecer a un cuerpo directivo”, es voluntario. Los asociados pueden ingresar a un cuerpo directivo o ser delegado en la Asamblea General (EI1:20, lin.148)</p>	<p>Gracias a la cooperativa y a la caja de compensación, se dio un gran proyecto aquí en Caicedonia y nos dieron casita a muchas de acá (...) Somos 33 personas las que ya tenemos casita. Todas son asociadas (EI2:6, lin.45)</p>	<p>Estuve en el comité..., porque aquí se maneja el comité de educación, muchas cosas y uno participa en todo eso, o sea, es muy participativo, le dan a uno mucha capacitación, muy interesante. A mí me gusta mucho participar en capacitaciones. (EI8:7, lin.36-37)</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>Es una parte muy importante para la cooperativa que estemos bien, nosotros tenemos (afiliación a) EPS tenemos ARP, tenemos caja de compensación, nos dan todos los beneficios, y sólo nosotros como asociados aportamos el 4% a salud y el 4% a pensión, la cooperativa aporta el resto, es dentro de lo que es legal. (EI1:7, lin.56)</p>	<p>La cooperativa nos ha dado muchas oportunidades de crecer a nivel personal, a nivel económico también, el poder tener el sueldo mensual y, pues nos ha ayudado a conseguir muchas cosas para la casa, para el estudio de los hijos (EI7:10, lin.87-88)</p>	<p>Gracias a esto [cooperativa] tengo mucha cosita, uno se beneficia mucho de la cooperativa, mi papá y mi mamá reciben el subsidio familiar, uno tiene derecho a préstamos, por trabajar acá lo conocen mucho a uno en la calle (...), por ejemplo, la moto la conseguí gracias a que trabajo acá. (EI5:1 lin.26)</p>
SALUD Y SEGURIDAD	<p>El Copaso es un grupo que está encargado de vigilar que las condiciones para nosotros los asociados, y es un gran apoyo para la administración, se estén cumpliendo (...) Ellos están vigilando que tengamos el puesto de trabajo en las condiciones dignas, que el asociado esté cumpliendo con sus normas. (EI1:18, lin.143)</p>	<p>Al venir a trabajar, se puede decir que siempre lo respetan, (...) hay una tabla de incentivos, hay unas personas que ganan más porque se esfuerzan más, pues, reciben más incentivo. En salud, que más que tener todos los beneficios en salud para nosotros, para nuestros hijos, para los que tenemos vinculados. En pensión, también (EI2:30, lin.48)</p>	<p>Por parte de la administradora de riesgos profesionales, vienen y nos hacen esas inspecciones en los puestos (de trabajo) para ver cómo estamos. Por salud, también vienen y nos hacen visitas de prevención, toma de presión arterial a todas las personas, toma de citología para las mujeres, vacunación vienen cada tres meses (EI2:19, lin.111)</p>
BALANCE TRABAJO - FAMILIA	<p>Una oportunidad muy valiosa es estar cerca de la familia, poder disfrutar de la familia, tener unos horarios normales, que pocas veces se excede de las ocho (8) horas por compromisos a veces laborales (...) Entonces, para mí es uno de los beneficios grandes, que yo estoy con mi familia y que le apporto a la comunidad, tanto le apporto a mi familia como le estoy aportando a la comunidad (...) En la cooperativa tenemos tiempo para la familia (EI1:28 lin.186-188)</p>	<p>A nivel familiar el aporte para mi casa y para mi hijo especialmente, es como la experiencia que más..., o sea, que yo pueda ayudarle a él en el estudio, que tenga ingreso, sí me encanta porque yo puedo colaborarle a él, porque yo puedo aportarle (EI3:5 lin.52)</p>	<p>Los asociados tienen sus permisos para ir con sus hijos o su esposo donde el médico, porque en los reglamentos también lo tenemos establecido (EI9:2 lin.29-31)</p> <p>Estuvieron haciendo cursos de peluquería, de manicure y pedicure, (...), hay muchas cosas buenas para las familias, muchas capacitaciones, mucho curso y ya es cuestión de la gente si quiere ir (EI5:7 lin.66)</p>

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

- **Prácticas de bienestar de los asociados y principios cooperativos**

Las prácticas de bienestar de los asociados tienen relación con los principios cooperativos de participación económica; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Las compensaciones que reciben los asociados como retribución por su trabajo es una forma de ejercer el principio de participación económica, así, ellos disponen de recursos para lograr funcionamientos valiosos. De igual modo, los asociados participan en los resultados de la actividad cooperativa, reciben parte de los excedentes o asumen las pérdidas. En Industrias Integradas el caso predominante en los últimos años ha sido éste último, esto ha deteriorado los aportes de los asociados y ha disminuido los recursos disponibles para invertir en prácticas de bienestar, especialmente en apoyar económicamente —con becas— a los asociados que se interesan en avanzar en la formación a través de la escolaridad básica o la educación superior.

Aunque los recursos son limitados, la cooperativa continua realizando otras prácticas de bienestar relacionadas con la salud y la seguridad, la formación para el mejoramiento productivo, el programa de formación plan de vida y campañas de prevención con el apoyo de la administradora de riesgos laborales, las entidades promotoras de salud, la caja de compensación y la cooperativa Cenco, esta última apoya los proceso de selección de personal, recreación y formación cooperativa, de modo que, así se da cumplimiento al principio de cooperación entre cooperativas. Igualmente, las familias de los asociados participan en algunas de estas prácticas de bienestar, ellas constituyen la comunidad más próxima a la cooperativa, y su vinculación en estas actividades es una manifestación de interés por la comunidad.

Dentro de las prácticas de bienestar estudiadas en el caso de Industrias Integradas, es de resaltar el programa de formación “plan de vida”, su propósito es identificar las expectativas de bienestar de los asociados y construir consensos sobre estas prioridades de bienestar, de modo que, la cooperativa pueda orientar sus acciones en estos aspectos. Así la cooperativa contribuye a desarrollar la capacidad de bienestar de sus asociados y también a ejercer su capacidad de agencia para definir y decidir sobre sus propias expectativas de bienestar.

La capacidad de bienestar está relacionada con las oportunidades laborales, económicas y sociales que ofrece Industrias Integradas a sus asociados, para lograr funcionamientos valiosos. Los asociados entrevistados coinciden en considerar que la cooperativa ha contribuido a su bienestar, así como se expresa en el siguiente testimonio:

la experiencia de estar en Industrias Integradas es lo mejor que me ha pasado, yo me siento útil, yo me siento súper bien, (...) por Industrias Integradas tengo una casa, hice una carrera (profesional), tengo un trabajo donde me siento útil y bien, es genial (EI9:15; lin.112)

En el testimonio anterior pueden identificarse las dimensiones que permiten caracterizar la capacidad de bienestar, ésta le ha permitido a los asociados, tener un trabajo, disponer de recursos económicos y acceder a servicios sociales. Se presenta una situación similar a la de Ecooelsa, se puede decir que las categorías se replican.

2.2.3 Prácticas de proyección a la comunidad

En Industrias Integradas, las prácticas de proyección a la comunidad se manifiestan a través de la información, la formación y las oportunidades laborales, estas constituyen las dimensiones de esta categoría, estas prácticas tienen como finalidad desarrollar la solidaridad, a través del fortalecimiento del sentido de la responsabilidad y de la ayuda entre los asociados y las comunidades de las cuales ellos hacen parte —cooperativa y la comunidad—.

- **Información**

Una de las formas básicas para proyectarse a la comunidad y mostrar interés por ésta es, precisamente a través de las prácticas de información, esta puede contribuir a que exista transparencia y confianza en las relaciones que establece la cooperativa con la comunidad, puede ayudar a construir sinergias con otras organizaciones de la comunidad para la ejecución de prácticas en beneficio de ésta y de los asociados, y mejorar la imagen de la cooperativa deteriorada por los resultados negativos y el mensaje desvirtuado acerca de la naturaleza y propósito de las cooperativas de trabajo asociado. Al respecto, un asociado entrevistado expresó: *“en la parte de información falta de divulgación a nivel externo de lo que se hace (...), [es necesario] dar a conocer más los beneficios prestados a la comunidad por parte de la cooperativa”* (EIG11:43, lin.457-459), porque uno de los obstáculos que se presenta es *“la falta de información sobre el cooperativismo, eso genera una mala imagen hacia la comunidad”* (EIG11:12, lin.278)

En cuanto a prácticas de información externa, los asociados entrevistados coinciden en expresar que ésta constituye una debilidad porque no se divulga información para la comunidad externa, con excepción de los informes que la cooperativa debe entregar a las entidades que ejercen vigilancia y control como la Superintendencia de la Economía Solidaria, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Confecoop. Y, algunos datos básicos —direccionamiento estratégico— que se publican en la página de internet de la cooperativa.

Con fundamento en los datos analizados, tal como se explicó anteriormente, el contenido, la frecuencia y el acceso son las propiedades que caracterizan las prácticas de información a la comunidad.

En relación con el contenido de la información, ésta es focalizada en los requerimientos de los entes que agremian o ejercen vigilancia y control. La frecuencia con la que se divulga la información es temporal y está sujeta a los plazos que estipulan las entidades de vigilancia. Así mismo, el acceso es restringido, porque la información se entrega directamente a estos

entes, y sólo en algunos casos, otros usuarios de la comunidad pueden acceder a esta información, cuando es publicada en las páginas de internet de las entidades de vigilancia y control.

- **Formación**

Las prácticas de formación varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso. Industrias Integradas se proyecta a la comunidad a través de las prácticas de formación que realiza en la Escuela de Entrenamiento, a través de ésta las personas de la comunidad son capacitadas para ejercer un oficio como operarios de máquinas de confección industrial. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios:

Tabla 25. Testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Industrias Integradas

FORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
Antes que las personas ingresen a Industrias Integradas se les ofrece un curso [Escuela de Entrenamiento] que consta de dos (2) partes: de la parte técnica y de la parte social. La parte técnica es como enseñarle a las personas un oficio, (...) es la capacitación social donde se da todo el tema de cooperativismo (EI9:8, lin.54-58)	Cuando necesitamos personal, el área de trabajo social convoca, cierto, dependiendo el número de asociados que nosotros necesitamos, ella hace una convocatoria, se aplican unas pruebas psicotécnicas, de allí se elige un número de asociados si pasan la prueba, se tiene una entrevista con ellos (...) Después pasan a lo que es un entrenamiento [Escuela de Entrenamiento] (EI1:45, lin.121-123)	Después de que ingresan a la escuela [de entrenamiento] también se hace un proceso para ver cuáles son los mejores, los mejores son los que logran pasar a ser asociados, pero igual a todos se les da el curso por igual, y las personas que no, de todas maneras aprovechan el curso de acá y les sirve para buscar trabajo en otra parte (EI2:29, lin.156)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

El contenido de esta práctica de formación es focalizado, es decir, enfatiza en dos aspectos: la formación cooperativa y la formación técnica en el oficio de confección. La frecuencia con la que se ofrecen estas prácticas es temporal, según los requerimientos y necesidades de la cooperativa de vincular asociados, es decir, la Escuela de Entrenamiento funciona en momentos en que se requiere capacitar y vincular asociados. El acceso es abierto, pueden participar personas de la comunidad que cumplan unos requisitos básicos relacionados con la edad mínima —18 años— y el nivel de estudios —bachiller—.

- **Oportunidades laborales**

A través de las prácticas de formación la cooperativa se proyecta a la comunidad ayudando a generar oportunidades laborales, éstas varían en un rango dimensional de directas e indirectas. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios al respecto:

Tabla 26. Testimonios sobre las oportunidades laborales y las prácticas de proyección a la comunidad en Industrias Integradas

OPORTUNIDADES LABORALES: DIMENSIONES	
DIRECTAS	INDIRECTAS
[La cooperativa le aporta a la comunidad] con el empleo, con la generación de empleo, yo creo que esta es la empresa que más genera empleo en Caicedonia. Y, pues, con el comercio, porque, si nosotros ganamos un sueldo, pues, tenemos que ir a mercar, a comprar otras cosas (EI7:11, lin.90-91)	La gente del campo, sin un taller de esos (Industrias Integradas), el pueblo se acaba, cuando hemos cerrado plantas, los comerciantes, los tenderos y todos dicen que es una tristeza ver el pueblo, porque ya no hay comercio de ninguna clase. Por allá se mueve el comercio con base en lo que se ganan las asociadas, imagínese, 70 mujeres u 80 mujeres trabajando en un pueblito, son las que mueven el comercio (EI10:2, lin.23)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

Algunas personas que participan en la Escuela de Entrenamiento son elegidas para vincularse a la cooperativa en calidad de asociadas, de esta manera se generan oportunidades laborales directas. Otras personas que no logran asociarse quedan capacitadas para trabajar en otras empresas o iniciar sus propios talleres de confección, de este modo la cooperativa contribuye indirectamente a generar oportunidades laborales. Asimismo, una forma de contribuir indirectamente a la generación de oportunidades laborales es a través del flujo de recursos que genera la cooperativa y que contribuye a dinamizar la economía de la comunidad.

- **Prácticas de proyección a la comunidad, principios cooperativos y capacidad de solidaridad**

La información y la formación son las prácticas básicas a través de las cuales la cooperativa se proyecta a la comunidad. Con la información la cooperativa se da a conocer a la comunidad externa, se trata de divulgar lo que se hace y el resultado de su actividad empresarial. Con la formación para el trabajo, contribuye al empoderamiento de las personas para vincularse a la cooperativa en calidad de asociados o buscar otras oportunidades laborales.

Tomando como referencia los datos analizados del caso de Industrias Integradas, se puede afirmar que las prácticas de información a la comunidad externa son limitadas, esto afecta su proyección. Es decir, la cooperativa es muy reservada con la información y se concentra principalmente en dar cumplimiento a los requerimientos legales de información, de esta forma se afecta también el cumplimiento del principio de educación, formación e información.

Así, entonces, el interés por la comunidad, entendido como los aportes que realiza la cooperativa para lograr el desarrollo sostenible de la comunidad se expresa a través de prácticas de formación y las oportunidades laborales directas o indirectas que genera la cooperativa, mediante las cuales los asociados disponen de recursos que dinamizan la economía de la comunidad.

En síntesis, en Industrias Integradas las prácticas de proyección a la comunidad están relacionadas con los principios de educación, formación e información e interés por la comunidad. La falta de divulgación de información afecta el cumplimiento de este principio y también la proyección a la comunidad. Las prácticas de formación para el trabajo y las oportunidades laborales que se generan son formas de expresar el interés por la comunidad.

La capacidad de solidaridad opera en dos dimensiones, personal y laboral. La dimensión personal es la que vincula al asociado con la comunidad, especialmente en los momentos en que lo necesita, porque se presentan situaciones de calamidad doméstica, por ejemplo que afecta a los asociados o a la comunidad. La dimensión laboral se refiere al reconocimiento de la responsabilidad colectiva que implica el rol de asociado, pues, las acciones u omisiones en el ejercicio de sus roles afecta a los demás asociado y a la cooperativa en general.

2.3 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Según Strauss y Corbin (2002, p. 140) las condiciones se refieren al conjunto de circunstancias o situaciones en las cuales se inscribe el fenómeno estudiado, es decir, la gestión humana socialmente responsable, establecen el escenario en el que se realizan las prácticas de gestión humana e indican por qué se presentan de determinada manera.

En el caso de Industrias Integradas se encuentran las condiciones personales de los asociados —nivel de escolaridad, responsabilidades familiares—, las condiciones organizacionales, como los métodos de trabajo, intervención de agentes externos, las relaciones entre los asociados y sus dirigentes. Y, las condiciones del entorno se refieren a situaciones externas que afectan las prácticas de gestión humana y sobre las cuales los asociados carecen de control, como la normatividad y algunas características del entorno externo, como la ubicación —disponibilidad de infraestructura en los territorios donde se ubican las cooperativas—.

Estas condiciones afectan el cumplimiento de los principios cooperativos, determinan las prácticas de gestión humana que realizan estas organizaciones y finalmente, tienen implicaciones para el desarrollo de las capacidades de los asociados. A continuación se explican las condiciones encontradas en el caso de Industrias Integradas.

- **Condiciones personales de los asociados**

Con fundamento en los datos analizados del caso Industrias Integradas, se lograron identificar algunas condiciones personales de los asociados relacionadas con su nivel educativo, sus responsabilidades familiares y su estado de salud, que tienen incidencia en las prácticas de empoderamiento y de bienestar. Así, el nivel de escolaridad de los

asociados incide en las prácticas de empoderamiento en cuanto a la información, la formación, la participación y la igualdad de oportunidades.

En el caso de Industrias Integradas se encontró, por ejemplo, que algunos asociados con bajo nivel de escolaridad pueden presentar dificultades para comprender la información que suministra la cooperativa y para participar en la gestión, dado que, para el ejercicio de algunos cargos de dirección y de control se exige ser bachiller, situación que es comprensible en la medida en que el ejercicio de estos cargos implica asumir algunas responsabilidades, pero margina a los asociados que no han alcanzado este nivel de escolaridad, de modo que, éstos no disponen de iguales oportunidades para participar en la gestión.

Las responsabilidades familiares son otra condición personal que afecta las posibilidades de participación de los asociados, algunas personas por su condición familiar —cabeza de familia— se les dificulta participar en los órganos de dirección y de control, puesto que, esto implica asistir a reuniones y dedicar tiempo adicional al de la jornada laboral. Del mismo modo, la posibilidad o no de compartir con otros miembros del hogar las responsabilidades familiares y el estado de salud del asociado y de su familia, tienen implicaciones en la mayor o menor disponibilidad de recursos con los que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos. Cuando las responsabilidades son compartidas es probable que exista mayor disponibilidad de recursos, caso contrario puede ocurrir cuando una sola persona está a cargo de todos los miembros del hogar o existen dificultades de salud del asociado o su familia, que implica destinar recursos para adquirir medicamentos o alimentos especiales.

- **Métodos de trabajo**

Los métodos de trabajo que implementan en las cooperativas inciden en su productividad y ésta a su vez tiene implicaciones en la disponibilidad de recursos para realizar prácticas para el empoderamiento y el bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad.

En Industrias Integradas, según el testimonio de algunos entrevistados, se hace necesario mejorar la productividad con el fin de generar excedentes que puedan ser invertidos en las prácticas de gestión humana. Las pérdidas recurrentes que ha generado la cooperativa en los últimos años, ha disminuido los recursos disponibles para invertir en estas prácticas.

- **Intervención de agentes externos**

Las condiciones personales de los asociados de Industrias Integradas, explicadas anteriormente, relacionadas con el bajo nivel de escolaridad, han incidido en la necesidad de apoyarse en agentes externos que actúan como empleados, para desarrollar algunas funciones técnicas y administrativas en la cooperativa.

Con el tiempo estas condiciones han cambiado, los niveles de escolaridad han aumentado y algunos asociados han alcanzado una formación profesional. Sin embargo, la cooperativa no dispone de una base de asociados suficientemente preparada para asumir todas las funciones que requiere su operación, por lo cual persiste la intervención de algunos agentes externos que actúan como empleados.

Según se explicó anteriormente, los derechos y las responsabilidades de los asociados y empleados son diferentes, los asociados participan económicamente en la conformación del capital cooperativo y en sus resultados. En el caso de Industrias Integradas, éstos han tenido que asumir las pérdidas que ha generado la cooperativa en sus últimos años y las consecuencias de las crisis que genera la disminución de los flujos de producción y por consiguiente de sus turnos de trabajo y de sus compensaciones. Los empleados no realizan aportes de capital e independientemente de la situación de la cooperativa debe responder por sus remuneraciones y prestaciones sociales, así lo explica una asociada:

Antes del 2007, nosotros (asociados) teníamos muchos más beneficios que un empleado, mientras un empleado tenía unas prestaciones sociales x, nosotros le superábamos a esos empleados. Lastimosamente, desde el 2007 (...) tocó mermarlos, pero antes del 2007, uno gustosamente, se sentía súper bien porque teníamos más beneficios que una persona que estuviera como empleado (EI9:11, lin.69)

Estas condiciones desiguales entre quienes son asociados y empleados de la cooperativa pueden contribuir a generar un malestar, máxime en situaciones de crisis por las pérdidas recurrentes que ha generado la cooperativa en sus últimos años. (FALTA)

- **Relaciones entre los asociados y sus dirigentes**

Las relaciones que se establecen entre los asociados y sus dirigentes y el trato que éstos dan a los asociados tienen implicaciones en su participación y empoderamiento.

En Industrias Integradas existen líneas de autoridad para organizar el trabajo, cada sede tiene un administrador, secretaria, analistas, instructoras y auxiliares, estos se denominan “mandos medios” y su función es coordinar las labores de la sede y organizar los módulos de trabajo en los cuales laboran los demás asociados. Sin embargo, los deberes y derechos son iguales para todos los asociados.

Cuando los asociados y sus dirigentes comprenden sus deberes y derechos, más aún cuando los dirigentes comprenden que su función es servir a los asociados y que el ejercicio de su autoridad debe ir encaminada a buscar los mejores resultados respetando los derechos de los asociados, se pueden establecer relaciones de confianza que favorecen la participación de éstos en la gestión de la cooperativa. Así lo expresa el gerente general de Industrias Integradas:

Un tema álgido aquí en la cooperativa que nos ha causado inconvenientes y tiene sus consecuencias, es decir, cómo encontrar el equilibrio entre lo que es mantener una

empresa competitiva, productiva, donde podamos ser exigentes, pero a la vez no sintiéndonos jefes autoritarios, porque ese discurso de: “yo mando y aquí se hace lo que yo diga”, en una cooperativa, pues, eso causa estragos porque el asociado dice: “yo para qué participo si allá están los que mandan”. (...) Yo creo que si uno comprende en qué lugar está, en qué empresa y cuál es la misión que tiene, yo creo que puede hacer una mejor gestión, no es ni mala voluntad, sino que falta comprensión, entender todo esto de la identidad, de valores, de principios (cooperativos) y aplicarlos (EGIII:53, lin.567-570)

Los principios cooperativos son, entonces, un marco de actuación que deberían orientar las relaciones entre los asociados y sus dirigentes, cuando existen incomprensiones o incumplimientos en el ejercicio de estos principios, especialmente en lo relacionado con la gestión democrática, se generan consecuencias en el empoderamiento de los asociados, una postura autoritaria de los dirigentes afecta las posibilidades de participación de los asociados en la gestión.

- **Normatividad**

La normatividad es otra condición que incide en las prácticas de gestión humana que realizan las cooperativas, ésta establece exigencias y restricciones en cuanto a la disposición de excedentes, las condiciones de trabajo, los órganos de dirección y de control que se deben conformar, algunas prácticas de formación, salud y seguridad que se deben implementar, entre otros aspectos. Entonces, aunque las cooperativas son autónomas e independientes en la definición de sus estatutos y en las decisiones, esa autonomía está limitada por la normatividad.

Entonces, la normatividad establece exigencias y restricciones en cuanto al modo de llevar a la práctica la gestión democrática, la participación económica, la educación, formación e información y el interés por la comunidad. En la legislación se establece cuáles son los órganos de dirección y de control que se deben conformar y las funciones que deben cumplir, incidiendo en el principio de gestión democrática. Al mismo tiempo, la normatividad establece los parámetros para la destinación de los excedentes en prácticas de solidaridad y de educación, afectando así el principio de participación económica. Además, establece exigencias en cuanto a las prácticas de formación que las cooperativas deben apoyar para beneficio de la comunidad; por disposición legal ellas deben donar anualmente el 20% de sus excedentes para programas de educación formal. De este modo, se generan implicaciones en cuanto al cumplimiento de los principios cooperativos de interés por la comunidad y educación, formación e información.

- **Entorno externo**

El entorno externo es otra condición que tiene incidencia en las prácticas de gestión humana y en el cumplimiento de los principios cooperativos. La situación económica del entorno externo puede facilitar u obstaculizar el ejercicio de algunas prácticas, así, por ejemplo, cuando se presenta un entorno favorable para los negocios, las cooperativas

disponen de mayores oportunidades para ejercer su actividad económica y probablemente mayores posibilidades de generar excedentes. Caso contrario ocurre cuando se deteriora la economía del entorno y se puede llegar a afectar la actividad económica de la cooperativa.

Las características del entorno externo, según su ubicación —rural o urbana—, en cuanto a la oferta educativa, la oferta laboral y el costo de la canasta familiar, también tienen incidencia en las prácticas de empoderamiento, de bienestar y de proyección a la comunidad.

En el caso de Industrias Integradas, las sedes de la cooperativa están ubicadas en áreas rurales en las cuales la oferta educativa y laboral es escasa, esto genera dificultades para las prácticas de formación que la cooperativa intenta promover o implementar. Y, en algunas ocasiones, se afecta también la libre adhesión de las personas que se vinculan a la cooperativa, algunas de ellas se asocian a la cooperativa con la expectativa de cubrir sus necesidades de trabajo y relegan la convicción de los deberes y derechos que asumen como trabajadores, propietarios y gestores. Estas condiciones del entorno externo resultan afectando las prácticas de empoderamiento y bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad.

Las limitaciones en la oferta educativa inciden en las oportunidades sociales de las que disponen los asociados para acceder a la formación y por ende en sus posibilidades de participación, un bajo nivel de escolaridad no solo puede obstaculizar el acceso a la información, sino que también genera restricciones para la participación, en consecuencia, se afecta el empoderamiento de los asociados, incide en las compensaciones que reciben los asociados y en sus oportunidades de bienestar.

De otro lado, la ubicación de la cooperativa también incide en el costo de la canasta familiar y como corolario en la disponibilidad de recursos con los que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos.

Las sedes de Industrias Integradas están ubicadas en lugares en los cuales los costos de transporte, alimentación y vivienda son reducidos, de modo que, los recursos que reciben los asociados como compensación por su trabajo, en algunos casos pueden ser suficientes para lograr funcionamientos valiosos.

La situación económica del entorno, de prosperidad o de crisis, también afecta la disponibilidad de recursos de la cooperativa para invertir en prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad. En épocas de prosperidad hay mayor abundancia de recursos, una situación contraria ocurre en épocas de crisis.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las condiciones que afectan las prácticas de gestión humana en Industrias Integradas.

Tabla 27. Condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Industrias Integradas

CONDICIONES	TESTIMONIOS
Condiciones personales de los asociados	<p>Nivel de escolaridad Insistimos mucho en el tema de la educación porque encontramos dificultades de toda índole. Una es de las competencias básicas de las personas, y es que todavía tenemos en la cooperativa unas personas que a veces no han alcanzado la primaria o escasamente han alcanzado la primaria y eso les genera ciertas restricciones (EG11:31, lin.341-343)</p> <p>Responsabilidades familiares Al principio participe en los comités, en el comité [consejo] de administración (...), después no quise participar, ya no le quedaba a uno como mucho tiempo de estar ahí, porque, pues, uno en la casa también tiene sus obligaciones ya no quedaba mucho tiempo, entonces, ya dejé de participar en eso. (EI7:1, lin.27-31)</p>
Métodos de trabajo	<p>En este momento hay algo que desmejora esa participación [económica] porque no hay excedentes, entonces, ahí hay un problema y la acción de mejora es que nosotros debemos ser conscientes que debemos ser más productivos a nivel de nuestra organización (EG11:26, lin.367)</p> <p>Al no haber generación de excedentes hay restricción de fondos sociales, para hacer inversiones en los mismos asociados, restricción en reservas, es decir, que el patrimonio se ha venido deteriorando y obviamente un deterioro en el capital, porque el asociado, al tener una pérdida la cooperativa, pues, no ve restituido su capital al momento del retiro, (...) el asociado no va a recibir sus beneficios. (EG11:29, lin.397)</p>
Intervención de agentes externos	<p>Anteriormente, la oficina [sede central] estaba conformada solo por empleados, porque cuando la cooperativa se creó, la gente casi no sabía ni leer ni escribir, el que más sabía, había terminado primaria, entonces, lógicamente, había que contratar personas que tuvieran más conocimientos y eran todos empleados. (EI9:14, lin.107)</p>
Relaciones entre los asociados y sus dirigentes	<p>Ella [administradora] es igualita que nosotros [asociados] porque tiene los mismos derechos y las mismas obligaciones que nosotros (...). El trato de ella con nosotros es muy bueno y nosotros con ella también, porque somos compañeros de trabajo (...) Uno tiene que respetarlos, porque ellos ya tienen un cargo más que uno, pero no es que ellos van a venir a imponer algo, en ningún momento, ni desde la instructora, ni desde la administradora. (EI5:14, lin.96-98)</p>
Normatividad	<p>Entonces, tenemos como un obstáculo la legislación y la normatividad, que nos regula y nos obliga, a veces, a hacer cosas para poder funcionar (EG11:37, lin.427)</p>
Entorno externo	<p>Oferta educativa No contar en la comunidad con una institución calificada, porque a veces, para poder estudiar le toca a uno desplazarse del pueblo a la ciudad y es como muy difícil (EG11:42, lin.452)</p> <p>Oferta laboral Los que llegan inicialmente se vinculan no por el modelo (de empresa cooperativa) o por interés en él, sino por cubrir una necesidad de trabajar. Esto desencadena al interior otras dificultades, y es que si yo no me adhiero a una cooperativa voluntariamente, con una visión, pues, ya después participar democráticamente y todo eso, ya eso suena raro (EG11: 14, lin.288)</p> <p>Costo de la canasta familiar Una persona con lo que se gana por allá [pueblo] venirse para la ciudad, no..., mejor dicho, no le alcanza ni para un café. Hay gente que trabaja la pareja en la planta [sede de la cooperativa] y viven bien. Uno les ve su casita bien acomodada, levantan a sus hijos bien, tienen la oportunidad de darles universidad a los hijos. Mientras que una</p>

CONDICIONES	TESTIMONIOS
	pareja trabajando aquí [en la ciudad], con lo mismo que se ganan allá [pueblo], aquí solo les alcanza para pagar arriendo y medio comer. (E110:6, lin.25)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Industrias Integradas

Capítulo 3

**Gestión Humana Socialmente Responsable
en Cooperativas de trabajo asociado.**

Caso de Estudio: Coopimar CTA.

CAPÍTULO 3. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. CASO DE ESTUDIO: COOPIMAR CTA.

3.1 GENERALIDADES Y RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa Industrial Marinilla Cooperativa de Trabajo Asociado —Coopimar CTA— fue constituida el 3 de octubre de 2001 en el municipio de Marinilla. La labor inicial de la cooperativa estuvo centrada en prestar servicios de empaque y despachos para la empresa Leonisa S.A., con el acompañamiento y asesoría de la cooperativa Incoomar CTA.

Posteriormente, en el año 2004, Coopimar transforma su objeto social y se dedica al proceso de confección de ropa interior y exterior, su objetivo era generar fuentes de trabajo para vincular población en situación de vulnerabilidad —personas desplazadas y madres cabeza de familia—, dadas las condiciones de violencia que en esos años azotaron a varios municipios del oriente de Antioquia —Granada, San Carlos, Cocorna, entre otros— y que habían generado un éxodo de estas personas hacia Marinilla y hacia la capital del Departamento.

Para esta transformación productiva, la cooperativa obtuvo el apoyo y recursos de cooperación de diferentes entidades nacionales y extranjeras, entre ellas, Leonisa S.A, el Municipio de Marinilla, Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Acción Social, Prodepaz, Incoomar CTA, Ecooelsa CTA, la Unión Europea, USAID, entre otras. Con estas entidades, la cooperativa realizó alianzas estratégicas para la formación de las personas, la ampliación de su capacidad productiva y la construcción de su sede propia (González, 2013, págs. 32-41)

Los mecanismos e instancias de participación de los asociados en la gestión de la cooperativa están establecidos en sus estatutos internos, estos son: asamblea general de asociados, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de apelaciones y los comités que apoyan la gestión en temas de en temas relacionados con educación, salud y seguridad laboral; recreación y deportes; artes; bienestar y solidaridad; cada uno de esos comités está presidido por un miembro del consejo de administración

En términos generales, se encuentra similitud en la conformación y funciones de los órganos de dirección y de control establecidos en Coopimar y Ecooelsa, esta situación puede originarse por varias razones. De un lado, la normatividad cooperativa establece exigencias en estos aspectos y regula la conformación y las funciones que deben desempeñar dichos órganos. De otro lado, los mismos asociados reconocen que estas cooperativas siguen similares directrices, el promotor y asesor principal de ambas es el mismo, además, ellos consideran que existen relaciones de hermandad entre estas cooperativas. Ecooelsa apoyó los procesos de formación de los asociados de Coopimar en sus primeros años y actualmente comparten experiencias y se apoyan mutuamente en

procesos administrativos, en esta investigación se obtuvieron evidencias que permiten afirmar que en la parte de salud y seguridad trabajan conjuntamente.

Otro asunto importante de resaltar es que en la estructura organizacional de Coopimar no se encuentra definida un área de gestión humana, son los órganos de dirección y de control de la cooperativa quienes definen y ejercen las prácticas relacionadas con esta área, en cuanto a la definición de los estatutos, los regímenes de trabajo asociado, las compensaciones, los presupuestos, la selección, la vinculación y el retiro de los asociados, la formación, el bienestar, la convivencia, la salud y la seguridad, entre otros aspectos. De un lado, es positivo que los asociados, pertenecientes a los cuerpos directivos puedan definir y establecer las prioridades en cuanto a las prácticas de gestión humana que se implementan en la cooperativa, como propietarios y gestores de la cooperativa les asiste esta responsabilidad. Pero, de otro lado, la falta de un área que coordine estas prácticas, con personal calificado en este campo⁷, puede generar una desarticulación entre ellas, al mismo tiempo se puede llegar a una pérdida de efectividad para lograr resultados concretos, en cuanto al empoderamiento y el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad, en el mediano y largo plazo.

3.2 PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN COOPIMAR Y SU RELACIÓN CON LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Los testimonios obtenidos del caso Coopimar y el análisis de éstos permite replicar la construcción de las categorías logradas en los casos anteriores: prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad. Las diferencias y las similitudes entre los casos estudiados se aprecian a nivel de las dimensiones de las categorías.

3.2.1 Prácticas de empoderamiento de los asociados

Las prácticas de empoderamiento de los asociados están relacionadas con la información, la formación, la participación, la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Esto significa que para empoderar a los asociados en el ejercicio de sus roles como trabajadores, propietarios y gestores, la cooperativa implementa prácticas de información y de formación que permite a los asociados ejercer un oficio, conocer los principios cooperativos, las normas internas y externas que regulan los derechos y deberes de los asociados y el

⁷ Sobre este aspecto es necesario precisar que una parte significativa de los asociados que participan en los órganos de dirección y de control y, que tiene bajo su responsabilidad definir las prácticas de gestión humana que se implementan en la cooperativa, sólo tienen el grado de bachiller y una experiencia laboral limitada a la cooperativa. Algunos de ellos han realizado estudios técnicos o profesionales, muy pocos tienen una formación en administración, y esto puede incidir en la calidad y efectividad de las prácticas que proponen e implementan para lograr resultados de mediano y largo plazo en el crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa.

funcionamiento de la organización. Así mismo, se establecen prácticas de participación de los asociados en la gestión y en los asuntos económicos de la cooperativa.

La efectividad de estas prácticas para empoderar a los asociados, es decir, para que ellos puedan participar en la cooperativa, con autonomía y responsabilidad en el ejercicio de sus roles, implica brindar igualdad de oportunidades para el acceso a la información, la formación y la participación, dado que existen condiciones personales y del entorno, de los métodos de trabajo y del estilo de dirección que pueden favorecer u obstaculizar el empoderamiento de algunos asociados. A continuación se explican cada una de las prácticas.

- **Información**

En Coopimar las prácticas de información varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso. En términos del contenido, la información suministrada a los asociados puede hacer énfasis en la perspectiva empresarial — regímenes, métodos de trabajo, situación financiera de la cooperativa—, en la perspectiva cooperativa —principios, normatividad cooperativa— o en ambos aspectos, pudiendo ser el contenido integral cuando se informa sobre ambas perspectivas o focalizado cuando se hace énfasis en una de éstas.

La frecuencia indica la periodicidad con la se realizan las prácticas de información, ésta puede ser permanente o temporal. En cuanto al acceso, puede ser abierto o restringido, indicando las oportunidades que tienen los asociados para disponer de la información. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de información en Coopimar.

Tabla 28. Algunos testimonios sobre las prácticas de información en Coopimar

INFORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
Con respecto al funcionamiento de la cooperativa, ¿qué se le dice a la gente?, todo lo que son los estados de resultados, toda la información contable está a disposición, que si cualquier persona los quiere consultar, quiere saber qué se gastó, qué se hizo con la plata, porque esto es de todos, lo puede venir a consultar (EC1:19, lin.124)	Cuando hacemos reuniones o hay asambleas extraordinarias se le avisa al personal cómo vamos, qué vamos ganando, qué vamos perdiendo, qué deudas tenemos, qué proyecciones hay. Si la hacemos [reunión de asamblea] en enero, cómo está la proyección en junio, qué podemos hacer para mejorar. Luego se hace otra [asamblea] después de junio, cuánto se va a dar de aguinaldo, qué pérdidas hay, cómo hemos ido llevando las deudas con otras entidades. (EC3:10, lin.72-74)	El Contador y el Revisor Fiscal, cada mes, al Consejo de Administración, le cuenta cuál fue el resultado del mes, entonces, analizamos y mostramos el resultado de este mes fue tanto, si perdimos, si ganamos, qué gastos subieron, por qué, si hubo utilidad muy bajita, por qué, qué fue lo que paso. (EC1:22, lin.126)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

En relación con el contenido de la información, los asociados entrevistados de Coopimar coinciden en señalar que en las reuniones de la Asamblea, ellos reciben información acerca

del funcionamiento de la cooperativa, su situación financiera, proyecciones y requerimientos legales. Generalmente, se realizan dos asambleas al año, una ordinaria y otra extraordinaria para informar sobre el avance de la cooperativa. Así mismo, la información de las actividades que programan mensualmente los comités, de situaciones o eventos extraordinarios, se publican en carteleras y se divulgan a través de reuniones con los grupos de trabajo.

Con fundamento en los testimonios de los asociados se puede afirmar que en Coopimar el contenido de la información que se divulga internamente está focalizado en la perspectiva empresarial y su frecuencia es permanente. En cuanto a la perspectiva cooperativa, los asociados son informados ocasionalmente sobre cambios en la normatividad cooperativa, que implican cambios en los estatutos.

Los asociados que participan en los órganos de dirección y de control son los que tienen acceso directo y abierto a la información, los demás asociados tienen la posibilidad, por su propia iniciativa, de solicitar la información que requieran, tal como lo expresa la gerente de la cooperativa: *“Si la gente tiene alguna inquietud o algo, la gente viene pregunta (...), nosotros estamos acá y resolvemos las dudas que tiene la gente”*. (EC1:21, lin.136).

Entonces, en principio el acceso a la información es abierto a quienes ejercen cargos de administración y de control y es restringido para los demás asociados. No obstante, el estilo de dirección implementado por quien ejerce la gerencia, fundamentado en la relación de confianza y el diálogo directo con los asociados, es una condición que favorece el acceso a la información, tal como se evidencia en el siguiente testimonio: *O sea, hay mucha confianza, no hay ningún problema en ese sentido porque la gerente que tenemos es muy abierta a cualquier situación que pase en la cooperativa y los compañeros le tienen confianza para decirle las cosas*” (EC3:13, lin.90) Sin embargo, esta condición no es suficiente, para lograr el empoderamiento de los asociados es necesario que todas las personas tengan acceso a la información, así lo expresa una asociada:

Otra cosa que ayuda mucho es que la gente tenga conocimiento de lo que se hace, porque muchas veces lo que pasa con los asociados es que ellos no alcanzan a percibir, ellos mismos dicen: “no estoy a gusto” porque ellos no saben para qué se hacen las cosas, ni cómo se hacen. Cuando a la gente se le explica y sabe porque se están haciendo las cosas, la gente se compromete más y se mete más en el cuento (EGC9:6, lin.144)

El testimonio citado indica la importancia de las prácticas de información como medio para empoderar a los asociados, comprometiéndolos con las actividades que se realizan en la cooperativa, sin embargo, la información no es suficiente, para empoderar a los asociados se requiere también prácticas de formación.

- **Formación**

En Coopimar las prácticas de formación varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso. Algunos testimonios sobre estas prácticas se exhiben en la siguiente tabla

Tabla 29. Algunos testimonios sobre las prácticas de formación en Coopimar

FORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
La cooperativa capacita a todo el personal, con respecto a esto del cuidado personal, principios cooperativos, son muchísimas las capacitaciones que han hecho, con videos, trayendo personas expertas en los temas de seguridad, de salud. (EC3:8, lin.61)	Las brigadas [de salud] también se capacitan dos veces por mes y constantemente se les va retroalimentando las cosas nuevas que hay. Lo mismo al personal, se le traen actividades para el puesto de trabajo para que los capaciten sobre el cuidado del medio ambiente, se les han hecho actividades para la familia, sobre el cuidado del agua, de la luz (EC2:27, lin.66)	A la cooperativa le gusta que uno estudie, se prepare, nos da la posibilidad. [Sin embargo], a veces con las trabajadoras [asociadas operarias] es muy difícil porque como ellas dependen del turno [rota semanalmente] necesitarían que les colaboraran, pero aquí, por ejemplo, las entrenadoras han recibido mucho apoyo, se les ha conseguido capacitaciones. Nosotros por el [Comité] COPASO, cada que hay una capacitación, se les da la oportunidad para que pueda asistir a las capacitaciones. (EC2:14, lin.87)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

Según el contenido, las prácticas de formación pueden abordar diferentes aspectos como la formación para el trabajo, la escolaridad básica, la educación cooperativa, la formación complementaria —arte, música, deportes— y la educación superior.

En esta investigación, se considera que el contenido de las prácticas de formación es integral cuando se ofrecen oportunidades a los asociados para formarse en todos los aspectos anteriormente mencionados. Y, es focalizado cuando sólo hace énfasis en algunos de ellos.

Según los testimonios obtenidos de algunos asociados de Coopimar, la cooperativa ofrece oportunidades en estos aspectos, sin embargo, la frecuencia y las restricciones para el acceso de algunos asociados a algunas prácticas de formación, generan algunos obstáculos.

En cuanto a la formación para el trabajo, la cooperativa ofrece un curso de capacitación al personal como operario de máquinas de confección industrial y en conceptos básicos de cooperativismo. Este curso es avalado por el Sena y patrocinado por Leonisa S.A., lo cual implica que durante el proceso de formación —seis meses— las personas reciben un aporte económico para su sostenimiento. Al finalizar el curso, las personas reciben la certificación de sus competencias laborales en un documento expedido por el Sena y la Cooperativa. Y, otro documento de formación en cooperativismo y trabajo asociado, expedido por una entidad autorizada por la Superintendencia de Economía Solidaria, contratada por Coopimar para este fin.

En el transcurso del tiempo que los asociados permanecen vinculados a la cooperativa, éstos participan de otras prácticas de formación para el mejoramiento productivo o en campos específicos relacionados con su labor, en asuntos de salud y seguridad, nutrición y otros temas de interés laboral y familiar. La cooperativa organiza estas prácticas con el apoyo de las entidades promotoras de salud, la administradora de riesgos laborales y la caja de compensación. Igualmente, la cooperativa ha sido muy activa en promover la formación complementaria de sus asociados a través del arte, la pintura, la música. Se tienen grupos consolidados en estos aspectos, que realizan exposiciones privadas de los trabajos artísticos de los asociados y un grupo de música que realiza presentaciones en eventos externos.

En relación con la educación cooperativa, las prácticas de formación se limitan al curso inicial que reciben las personas antes de vincularse como asociados de la cooperativa y no se vuelve a hacer énfasis en este aspecto, tal como lo señala una asociada entrevistada:

Yo diría que aquí nos falta un poquito más el tema de formación porque a nosotros nos dan un curso de cooperativismo, de relleno, donde la gente recibe 20 horas en el pensum, pero si eso lo hiciéramos más a consciencia y la cooperativa dijera venga vamos a coger a los que ya hicieron cooperativismo y expliquémosle (...), pero ya no desde la teoría sino desde la práctica y la vivencia. (EGC9:11, lin.164-166)

Es decir, la frecuencia temporal con la que se realizan las prácticas de formación en cooperativismo pueden llegar a afectar el empoderamiento de los asociados, tal como se evidencia en el testimonio citado, en ocasiones se asume como un requisito, “curso de relleno”, que hay que cumplir para poder ser asociado, sin tener consciencia de los derechos y las responsabilidades que se asumen como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa.

Así entonces, en cuanto al contenido las prácticas de formación en Coopimar están focalizadas en la formación para el trabajo y la formación complementaria. En relación con la frecuencia, ésta es temporal para algunos aspectos de la formación, relacionados con la educación cooperativa y es permanente en otros aspectos, como la formación para el trabajo y la formación complementaria.

En relación con el acceso a la formación complementaria y la formación para el trabajo, es abierto en algunos aspectos y pueden participar todos los asociados, mientras en otros aspectos, como la educación superior es restringida, porque en algunas condiciones relacionadas con los métodos de trabajo —definición y asignación de turnos fijos o rotativos— genera posibilidades para algunos asociados y obstáculos para otros. Entonces, los asociados que laboran como operarios de confección tienen dificultades para acceder a la educación superior porque sus turnos de trabajo cambian semanalmente y es difícil encontrar una oferta educativa que se ajuste a esta condición.

- **Participación**

En Coopimar, los asociados pueden participar económicamente y en la gestión de la cooperativa, éstas constituyen las dimensiones sobre las cuales varían las prácticas de participación, así lo evidencian los testimonios de algunos asociados entrevistados que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 30. Algunos testimonios sobre las prácticas de participación en Coopimar

PARTICIPACIÓN: DIMENSIONES	
PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN	PARTICIPACIÓN ECONÓMICA
<p>Nosotros cada año hacemos asamblea y ellos participan, ellos [los asociados] tienen voz y voto, escogen el Consejo de administración, la junta de vigilancia, revisor fiscal, ellos mismos escogen y participan. (EC2:19, lin.119)</p> <p>En esta cooperativa, los asociados son los que hacen parte de todo eso, sí de todos esos comités y hacen parte también como de la parte administrativa, (...) quien se postule tiene derecho (EC4:6, lin.54)</p>	<p>Cuando ya [El Consejo de Administración] los acepta [a los asociados] le dice: aquí los aportes son de tanto, entonces, se ponen de acuerdo como van a pagar esos aportes sociales (...) Ese aporte lo acredita como asociado de la cooperativa, y ese aporte se le devuelve a la persona, [cuando] decide retirarse de la cooperativa (EC1:59, lin.200)</p> <p>Las utilidades o pérdidas benefician o perjudican a todos por igual, porque todos somos dueños (EGC9:25, lin.199)</p>

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

La vinculación como asociados implica realizar aportes para conformar el capital cooperativo, éstos se deducen mensualmente de la compensación que reciben por su trabajo. Como propietarios, los asociados participan en los excedentes o asumen las pérdidas que genera la cooperativa. Esta participación se concreta a través de aguinaldos, bonificaciones o compensaciones extraordinarias que reciben los asociados. En este aspecto, según los testimonios de los asociados entrevistados, la cooperativa se ajusta a los requerimientos legales en cuanto a participación económica de los asociados.

En relación con la participación en la gestión, los asociados entrevistados manifiestan que existen diferentes instancias de participación que les permite vincularse en la gestión de la cooperativa. Todos los asociados tienen voz y voto para participar en la elección de los órganos de dirección y de control y en las decisiones que toma la Asamblea General de la cooperativa. Los asociados deciden acerca de las prácticas de gestión humana a implementar en la cooperativa, aunque sus decisiones, en algunos aspectos, están condicionadas por los requerimientos legales y, en ocasiones, están influenciadas por las recomendaciones que realizan agentes externos que actúan en calidad de asesores.

- **Igualdad de oportunidades**

En Coopimar, según los testimonios obtenidos en esta investigación, existen iguales derechos para todos los asociados y no se ejerce discriminación por la edad, el género, la raza, la condición religiosa o las preferencias políticas. Sólo se exigen unos requisitos básicos para vincularse a la cooperativa relacionados con la edad mínima de 18 años, el

nivel educativo —actualmente se exige ser bachiller— y la capacidad de ejercer un oficio en la cooperativa.

Algunas condiciones como la edad, que en ocasiones se constituye en un factor de exclusión, no ha sido impedimento para la vinculación de personas mayores de 45 años como asociados de la cooperativa. En el transcurso de esta investigación se obtuvo el testimonio de una de ellas.

Aunque los asociados reconocen que existe un orden jerárquico necesario para dirigir y controlar la cooperativa, como asociados todos disponen de los mismos derechos. Sin embargo, a través de los datos analizados se encontraron algunas condiciones que afectan la igualdad de oportunidades de los asociados para el ejercicio de sus derechos.

Algunas condiciones personales de los asociados, relacionadas con su nivel educativo restringen sus posibilidades de participación. Para ser miembro de los órganos de dirección y de control se exige ser bachiller, de modo que, los asociados que no tienen ese nivel de escolaridad no pueden participar. Así mismo, las responsabilidades familiares de los asociados pueden generar restricciones para la participación, dado que, hacer parte de estos entes de dirección y control implica tener tiempo disponible, fuera de la jornada habitual de trabajo, para asistir a reuniones, esta es una de las razones por las cuales algunos asociados se abstienen de participar.

Los métodos de trabajo implementados también pueden generar facilidades para algunos asociados y obstáculos para otros en el acceso a prácticas de formación. En el caso de Coopimar, según los testimonios recolectados, la rotación semanal de los turnos de trabajo de los asociados que laboran en la producción genera restricciones para acceder a algunas prácticas de formación que ofrecen entidades externas. Las opciones disponibles para ellos son buscar una oferta educativa los domingos o encontrar un asociado que por mutuo acuerdo lo reemplace en el turno de trabajo.

- **Prácticas de empoderamiento de los asociados y principios cooperativos**

Las prácticas de empoderamiento de los asociados tienen relación con los principios cooperativos de adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática, autonomía e independencia; educación, formación e información.

La voluntad de los asociados para adherirse a la cooperativa resulta una condición necesaria para asumir el rol de trabajadores, propietarios y gestores. Sin embargo, no es suficiente para garantizar el compromiso y la responsabilidad en el ejercicio de estos roles, se requiere de prácticas de información y formación a través de las cuales los asociados comprendan los deberes y derechos que asumen al vincularse a la cooperativa y desarrollen las capacidades para participar con autonomía y responsabilidad en la gestión democrática.

En Coopimar, con fundamento en los datos analizados se puede afirmar que los asociados se han adherido voluntariamente a la cooperativa, la referencia de otras cooperativas de la región —Incoomar en Marinilla y Ecoelsa en El Santuario— con una trayectoria positiva durante más de veinte años y las ayudas de cooperación recibidas de diversas entidades nacionales internacionales y el cumplimiento de la cooperativa de todos los aspectos legales en cuanto a derechos laborales, han contribuido a generar una imagen positiva de Coopimar como una opción atractiva para trabajar.

Si bien, las personas participan en prácticas de formación en economía solidaria y cooperativismo antes de vincularse como asociados de Coopimar, según el testimonio de algunos de ellos, éstas han sido insuficientes, en ocasiones estas prácticas se asumen como un requisito que hay que cumplir y se le resta importancia a los compromisos que se asumen como propietarios y gestores. La ausencia de otras prácticas de formación en cooperativismo con posterioridad a la vinculación de los asociados, contribuye a reforzar esta situación, es decir, a relegar las responsabilidades que como propietarios y gestores les corresponde asumir a los asociados.

El nivel de escolaridad de los asociados es una condición que incide en su autonomía y responsabilidad para participar en la gestión democrática. La mayor parte de los asociados solo han alcanzado el título de bachiller y tienen una experiencia laboral limitada a cargos operativos, de ahí entonces que, muchos de ellos no disponen de la formación y la experiencia suficientes para gestionar la empresa que les pertenece. Ellos dependen de unos cuantos asociados que por su formación profesional o su trayectoria en la cooperativa disponen de una mayor experiencia para representarlos en los órganos de dirección y de control y también, de unos asesores externos que participan haciendo recomendaciones sobre las decisiones que se deben tomar en la cooperativa.

Aunque los asociados reconocen que ellos tienen voz y voto en las decisiones que se toman en la cooperativa y que pueden participar en los órganos de dirección y de control, usualmente son elegidos los mismos asociados para ejercer estas funciones durante varios periodos consecutivos, es decir, que la representación de los asociados durante varios años ha estado en poder de las mismas personas. De un lado, esto puede ser positivo en el sentido en que refleja que existen relaciones de confianza entre los asociados y quienes ellos eligen para que los representen. Pero, de otro lado, limita las posibilidades de participación y de formación para otros asociados, en la medida en que la participación en los órganos de dirección y de control constituye también una oportunidad de aprendizaje y de formación sobre los procesos de gestión en la cooperativa, máxime cuando se trata de personas, que en su mayoría no tienen conocimientos o experiencias previas en cargos de dirección y de control.

En síntesis, algunas condiciones personales de los asociados —bajo nivel de escolaridad— y la falta de permanencia en la formación en cooperativismo, afectan el empoderamiento de los asociados de Coopimar para asumir con responsabilidad sus roles de propietarios y gestores de la cooperativa. Del mismo modo, generan restricciones para que ellos participen con autonomía e independencia en la gestión democrática.

3.2.2 Prácticas de bienestar de los asociados

En Coopimar las prácticas de bienestar de los asociados están orientadas a ofrecer a éstos oportunidades laborales, económicas y sociales que les permita lograr funcionamientos valiosos, a través de la formación, la participación, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad y el balance trabajo familia. A continuación se explican las propiedades y prácticas relacionadas con esta categoría.

- **Oportunidades laborales**

Éstas representan las opciones de trabajo que ofrecen las cooperativas para sus asociados. Con fundamento en los estudios de caso realizados se construyeron las dimensiones que permiten valorar y percibir las variaciones en las oportunidades laborales, en cuanto a la ubicación, la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las oportunidades laborales en Coopimar.

Tabla 31. Testimonios sobre las oportunidades laborales en Coopimar

OPORTUNIDADES LABORALES: DIMENSIONES		
UBICACIÓN	ESTABILIDAD LABORAL	CONDICIONES DE TRABAJO
	En el sentido laboral es excelente porque le dan a uno una estabilidad laboral que hoy en día no todo mundo tiene (...) [A los] asociados nos dan prioridad con la sostenibilidad del trabajo. A pesar de que la situación no siempre ha sido la mejor. (EC7:2, lin.23)	Todas las instalaciones cumplen con toda la normatividad (...), aquí se trata de dar las máximas condiciones para la gente, porque esto es de nosotros y por eso velamos porque lo de nosotros sea lo mejor (EC1:12, lin.91)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

Para el caso de Coopimar, los asociados valoran la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo que ofrece la cooperativa. En cuanto a la estabilidad laboral ésta puede variar en un rango dimensional de permanente o temporal. Es permanente cuando la cooperativa, independientemente de las condiciones que pueden afectar su flujo de producción, realiza acciones tendientes a preservar los puestos de trabajo de sus asociados y mantener vigente su vinculación. Es temporal cuando la vinculación y desvinculación de los asociados varía considerablemente según el flujo de producción. En Coopimar los asociados consideran que es permanente la estabilidad laboral, aún en situaciones de dificultad por la disminución de la producción, la cooperativa ha sostenido la vinculación y las compensaciones económicas de sus asociados.

En relación con las condiciones de trabajo, éstas varían en un rango dimensional según se ajusten o no a la normatividad. Los testimonios obtenidos del caso Coopimar indican que en esta cooperativa las condiciones de trabajo se ajustan a la normatividad, la empresa

cumple con todas las normas emitidas que tienen incidencia en las condiciones de trabajo de sus asociados.

En cuanto a la ubicación no se encontraron evidencias. Al parecer ésta no es una dimensión relevante en este caso, las condiciones del entorno donde se encuentra ubicada la cooperativa, especialmente las relacionadas con la oferta laboral, pueden tener incidencia en esta situación. Coopimar está ubicada en el municipio de Marinilla, en este municipio y en sectores aledaños —zona franca de Rionegro— tienen asentamiento varias empresas de confección, de modo que las personas tienen la posibilidad de elegir entre diferentes opciones de trabajo que se encuentran en su municipalidad. En los casos anteriormente estudiados —Ecooelsa e Industrias Integradas— la característica predominante es la escasa oferta laboral que genera como consecuencia la migración de las personas a otros lugares en busca de trabajo, probablemente, esa sea una de las razones por las cuales en esos casos la ubicación de la cooperativa es una dimensión para valorar las oportunidades laborales.

- **Oportunidades económicas**

En los casos estudiados, las oportunidades económicas se refieren a la disponibilidad de recursos con la que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos —por ejemplo, alimentación, vestido, vivienda, educación—, que inciden en su bienestar.

Así, la disponibilidad de estos recursos puede variar en un rango dimensional de suficientes o precarios, por diferentes condiciones de los asociados y del entorno que determinan tal disponibilidad. A continuación se exhiben algunos testimonios sobre las oportunidades económicas en Coopimar

Tabla 32. Testimonios sobre las oportunidades económicas en Coopimar

OPORTUNIDADES ECONÓMICAS: DIMENSIONES	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA LOGRAR FUNCIONAMIENTOS VALIOSOS	
SUFICIENTES	PRECARIOS
Una persona acá en promedio mensual se está ganando no sólo su compensación mínima y subsidio de transporte, se está sacando \$70.000, \$80.000 ó \$100.000; hay gente que se saca hasta \$200.000 de incentivos mensuales, incentivos por productividad, entonces, eso genera calidad de vida (EC1:54, lin.49)	Las dificultades personales, en cuanto a lo económico, porque usted puede estar aquí con todas las garantías y todas las condiciones pero sabe que le llega una quincena y ya la tiene comprometida, que no le va a alcanzar, que su mamá o sus hijos tienen problemas de salud (EGC9:17, lin.194-196)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

En Colombia, la normatividad laboral establece unas remuneraciones mínimas y unas prestaciones a las que tiene derecho todo trabajador para suplir sus necesidades y las de su familia. En Coopimar, los asociados reciben compensaciones superiores a las que determina la ley, no obstante, el hecho que esta compensaciones se ajusten a los requerimientos legales no es garantía que dichos recursos sean suficientes para que el asociado y su familia puedan lograr funcionamientos valiosos. Existen otros aspectos que tienen incidencia, como las condiciones personales de los asociados y sus familiares —

estado de salud, responsabilidades familiares— que pueden afectar tal disponibilidad, haciendo que éstos sean suficientes para algunos y precarios para otros. En el numeral 6.3 se explican en detalle estas condiciones

- **Oportunidades sociales**

La formación y los servicios sociales son las dimensiones que permiten valorar las oportunidades sociales que ofrece la cooperativa para el bienestar de los asociados. Algunas de estas prácticas están relacionadas con la formación para el trabajo y la formación complementaria —artes, música, deportes— y servicios sociales relacionados con la salud, la recreación y el acompañamiento en momentos de calamidad. A continuación algunos testimonios sobre estas oportunidades.

Tabla 33. Testimonios sobre las oportunidades sociales en Coopimar

OPORTUNIDADES SOCIALES: DIMENSIONES	
FORMACIÓN	SERVICIOS SOCIALES
Nosotros en las mismas reuniones que hacemos del COPASO, la misma gente dice: “qué bueno recibir capacitación, este año, en seguridad”, entonces, ese año se les traen las capacitaciones en eso (...) Entonces, de las mismas cosas que proponen los compañeros, capacitamos. (EC2:11, lin.69)	Cuando alguna [asociada] tiene una necesidad, un familiar hospitalizado, la cooperativa siempre está ahí, con una donación y si no le alcanza con un préstamo a cero interés. Eso hace parte como del apoyo a la persona, que si la persona por motivos de fuerza mayor necesitó sus vacaciones o necesitó un permiso especial, ahí estamos, nunca decimos que no. Si alguien tiene su hijo enfermo u hospitalizado, nosotros le decimos: “tranquila, tómese el tiempo y después miramos” (EC1:31, lin.170)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

En Coopimar los asociados entrevistados coinciden en expresar que la cooperativa les ofrece la oportunidad de participar en diferentes prácticas de formación, algunas de ellas enfocadas al aprendizaje de algunas artes —pintura, música—, mejorar su formación para el trabajo o las condiciones de salud y seguridad en las que desempeñan su trabajo. El contenido de estas prácticas está determinado por los requerimientos de la normatividad y las solicitudes que formulan los asociados que participan en los órganos de dirección y de control.

La frecuencia con la que se realizan estas prácticas es permanente, las personas que participan en los comités especiales programan periódicamente diferentes actividades de formación enfocadas al bienestar de los asociados. El acceso a las prácticas de formación es abierto a todos los asociados y en algunos casos también pueden participar sus familiares o personas de la comunidad. En otras ocasiones el acceso es restringido, solo participan quienes ostentan la calidad de asociados.

En relación con los servicios sociales, los asociados de Coopimar tienen acceso a servicios de salud, recreación y acompañamiento en casos de calamidad. Estos servicios son ofertados por la cooperativa en coordinación con las entidades promotoras de salud, las cajas de compensación y otras entidades. Uno de los aspectos que los asociados resaltan, de los servicios sociales que ofrece la cooperativa es el acompañamiento y solidaridad en sus momentos de dificultad y la disponibilidad para ayudar a resolver sus problemáticas.

En otros testimonios, los asociados se refieren a la cooperativa como una “familia” o “segundo hogar” para indicar la confianza y acompañamiento que les brinda la cooperativa en sus momentos de necesidad.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de bienestar de los asociados y sus propiedades

Tabla 34. Algunos testimonios sobre las prácticas de bienestar en Coopimar

PRÁCTICAS	OPORTUNIDADES LABORALES	OPORTUNIDADES ECONÓMICAS	OPORTUNIDADES SOCIALES
FORMACIÓN	Como el fondo tiene unos recursos para estudio, hay solicitudes de beca para estudio, en estos momentos tenemos becado a un chico que está estudiando sistemas, que la gente cuando hace la solicitud, uno proyecta que sea algo que le pueda servir a la cooperativa y que después se pueda desempeñar él también, para que sea su oportunidad de crecimiento laboral. (EC1:14, lin.95)	Los mandos medios de acá se han podido desarrollar en la cooperativa por medio de un proceso de formación (...)y hoy pueden decir: “yo soy entrenadora (...)porque a mí me formaron en Coopimar”. Entonces, hay un desarrollo profesional y económico, porque la gente puede mostrar sus habilidades y sus aptitudes. (EC1:41, lin.203)	Aquí capacitan a las personas que quieran en clases como de guitarra, arreglos navideños, pintura. O sea, aquí hay mucha capacitación para la persona que quiera, que tiene el tiempo disponible para tomar esas capacitaciones. (EC4:5,lin.38)
PARTICIPACIÓN	A todos los asociados se les da la oportunidad de que participen en los comités (EC2:8, lin.58) Las cosas más valiosas: la oportunidad de poder trabajar acá, el poder aprender muchas cosas, el hecho de que estemos trabajando y nos estemos ganando una platica [dinero] para uno ayudar en la casa (EC3:16, lin.109)	La cooperativa gestiona con la Caja de Compensación familiar el subsidio[de vivienda], la papelería de la gente y que cuando a la gente le van a entregar su vivienda, la cooperativa no les puede prestar toda la plata, pero les presta un porcentaje, o les presta parte de la plata que tienen, para que puedan apoyarse para su vivienda (EC1:27, lin.150)	La posibilidad de interactuar en los diferentes comités, a uno no lo obligan, si yo quiero busco la posibilidad, miro a ver cómo hago con qué me identifico: arte, música, deportes (EGC9:12, lin.174)
CONDICIONES DE TRABAJO	Es un trabajo digno que no se está explotando a la gente, porque se le remunera su trabajo lo justo, y equitativa compensación de acuerdo al trabajo que está haciendo, porque no son jornadas extremadamente largas, sino que es normal sus ocho horas y ya; si se trabaja un tiempo adicional se le paga, se le reconoce como extra (EC1:38, lin.193)	Hay una calidad de vida, que la gente tiene su compensación por encima del salario mínimo, tiene derecho a unos incentivos por productividad, que a la gente su seguridad social es lo más sagrado y es lo primero que se le paga, que tiene derecho a todas sus prestaciones económicas (...) tiene derecho a una bonificación por aguinaldo, tiene derecho a su dotación, o sea, absolutamente a todo lo legal, la gente lo tiene. (EC1:2, lin.47)	Aquí hay capacitaciones, aquí hay campañas de salud, lo que es vacunación, lo que es citología, todo eso de salud, y no solamente para nosotros sino también para nuestras familias (EC3:6, lin.45)

PRÁCTICAS	OPORTUNIDADES LABORALES	OPORTUNIDADES ECONÓMICAS	OPORTUNIDADES SOCIALES
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	En la empresa día a día se trabaja con el propósito de cumplir toda la legislación. Tiene la brigada de salud, el comité de emergencia, tiene los coordinadores de evacuación (...)Se tiene el (Comité) COPASO que son los encargados de hacer actividades para mejorar lo de salud y seguridad laboral, son como unos veedores de que se cumplan las normas (EC2:26, lin.46-48)	Hacemos, el tamizaje visual y todo el que necesite gafas, a toda la persona se le presta su platica para los lentes, se le consigue la cita con el oftalmólogo, porque eso es vital para que la persona pueda trabajar en óptimas condiciones, la persona manda a hacer los lentes, me trae a mí la facturita, nosotros le prestamos la plata para los lentes y se la sacamos en cuotas quincenales muy módicas (EC1:37, lin.185)	Nosotros cada año para los trabajadores se hace la brigada de salud con todas las EPS, donde se hacen citologías, tamizaje de seno, tamizaje visual, riesgo cardiovascular, se hacen exámenes que traen las mismas EPS. También se hace capacitación con el soporte de la ARP (Administración de riesgos profesionales) (EC2:10, lin.64)
BALANCE TRABAJO/FAMILIA	Uno sabe que funciones tiene que realizar, las realiza y termina sus ocho horas y se va para su casa tranquilo a dedicarle el resto de tiempo a sus hijos, pues me parece algo excelente de la cooperativa (EC4:1, lin.18) Trabajamos con las familias, aquí se les reciben las órdenes cuando tienen que llevarlas al médico y se les lleva para que tengan una mayor agilidad y no tengan que ir a hacer vueltas, para las citas de los hijos (EC2:13, lin.81)	El solo hecho de que tengamos 270 personas trabajando, hace que 270 familias tengan una calidad de vida, sino digamos excelente, estén devengando y tengan con qué, la gente que al menos está recibiendo un salario, al menos tiene la oportunidad de ir a comprar un mercado, de tener una alimentación (EC2:22, lin.152)	La seguridad de los trabajadores y sus familias es lo primero para la cooperativa, cumple con lo que tiene obligación, en ese sentido. (EC1:23, lin.139) A parte de la remuneración, el compromiso que tiene la empresa cuando una persona tiene una calamidad, cuando tiene una dificultad se le ayuda, no solo al asociado sino también al familiar. Con las brigadas que hacemos con el psicólogo, la nutricionista para que las personas tengan mejor calidad, tanto ellos como su familia (EGC9:14, lin.180)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

A continuación se explican las prácticas de bienestar a través de las cuales Coopimar ofrece oportunidades laborales, económicas y sociales para los asociados.

- **Condiciones de trabajo**

En Coopimar ha sido una prioridad misional el contribuir al bienestar de los asociados y sus familias, brindando condiciones de trabajo que se ajusten a la normatividad, en cuanto a la seguridad social integral —salud, pensión, riesgos laborales, caja de compensación—, los derechos laborales y la infraestructura productiva.

Los asociados entrevistados coinciden en expresar que la cooperativa realiza puntualmente todos los aportes de la seguridad social e implementa instancias de participación — Asamblea general, consejo de administración— para vincular los asociados en la definición y seguimiento de las condiciones de trabajo. Además, en los regímenes de trabajo se establecen unos derechos laborales ajustados a la normatividad.

En términos de la infraestructura productiva, a través de visitas realizadas por la investigadora y el testimonio de los asociados, se puede afirmar que la cooperativa brinda óptimas condiciones tanto en sus instalaciones como en la maquinaria utilizada en el proceso productivo, tal como lo señala una asociada:

En la parte de condiciones de trabajo, como lo podes ver, las instalaciones locativas con la máxima tecnología (...) tenemos excelente ventilación, excelente iluminación. Nosotros hacemos las mediciones, (verificando) que estemos cumpliendo los niveles permitidos de luz, los niveles de ruido (EC1:23, lin.139)

En síntesis, en Coopimar los asociados disponen de condiciones de trabajo adecuadas para el ejercicio de su labor, a través del cumplimiento de la normatividad y la destinación de recursos para mantener en adecuadas condiciones la infraestructura productiva.

- **Salud y seguridad laboral**

En los estatutos de Coopimar están establecidas las instancias de participación —Comité de Salud y Seguridad y la brigada de emergencias— para realizar la planeación, ejecución y control de las prácticas de salud y seguridad que se implementan en la cooperativa.

Algunos asociados que participan en estos comités son elegidos democráticamente y otros seleccionados por la gerencia, conforme a las disposiciones legales, estas personas están capacitadas en aspectos de salud y seguridad laboral y tienen a su cargo revisar permanentemente los puestos de trabajo de los asociados para verificar el cumplimiento de las normas, detectar y prevenir riesgos, controlar el ausentismo laboral e investigar los accidentes de trabajo, con el propósito de proponer acciones de mejoramiento para preservar la salud e integridad de los asociados.

Los asociados entrevistados resaltan el cumplimiento, acompañamiento y apoyo permanente de la cooperativa para ofrecer y permitir el acceso a los servicios de salud y seguridad para ellos y sus familias.

- **Participación**

En Coopimar los asociados participan en la gestión de la cooperativa y económicamente en la conformación del capital cooperativo y en los resultados de la actividad empresarial.

En los estatutos de Coopimar se han establecido las instancias de participación de los asociados en la gestión de la cooperativa, a través de los órganos de dirección y control elegidos democráticamente como la Asamblea General de Delegatarios, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y el Comité de Apelaciones. Así mismo, a través de los comités especiales que se conforman para planear e implementar prácticas en asuntos relacionados con educación, bienestar social y solidaridad, artes, deportes, salud y seguridad.

A través de estos órganos, los asociados ejercen la facultad de decidir sobre los asuntos de la cooperativa, ellos representan la máxima autoridad, así lo señala una asociada entrevistada:

Como es una cooperativa de trabajo asociado está conformada por su Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, su Comité de Apelaciones, eso es participación y democracia. Aquí se voltea todo (...) Usted ve en los organigramas que el primero, el que ejerce todo el poder es la gerencia o la administración, aquí es al contrario, la base es la que ejerce el dominio y el mandato de la cooperativa, para eso está conformado el Consejo de Administración que es elegido por sus mismos asociados, la Junta de Vigilancia. (...) Ellos son los que toman las decisiones. (EC1:4, lin.54-60)

Es decir, son los asociados a través de sus representantes en los órganos de dirección y de control quienes ejercen el poder en la cooperativa. Ellos tienen voz y voto para participar en las decisiones. Sin embargo, para hacer parte de estas instancias, se exige el cumplimiento de ciertos requisitos como el nivel de escolaridad, en el caso de Coopimar, la exigencia mínima es ser bachiller.

Una de las características recurrentes en los tres casos estudiados en esta investigación — Ecooelsa, Industrias Integradas y Coopimar— es el bajo nivel de escolaridad de los asociados, algunos de ellos sólo han alcanzado el nivel de bachiller. Esta situación ha generado la intervención de agentes externos, que en el caso de Coopimar, actúan como promotores y asesores de la cooperativa, en diferentes aspectos. Aunque en los estatutos de Coopimar está contemplada la figura de los asesores, ellos tienen voz pero no voto en las decisiones de la cooperativa.

A partir del análisis de los testimonios obtenidos en esta investigación se encuentra que esta intervención permanente de estos agentes externos ha generado relaciones de dependencia que afectan la autonomía de los asociados para tomar decisiones. Entonces, aunque es la Asamblea general y el consejo de administración quienes toman las decisiones, algunas de ellas están influenciadas por las recomendaciones de los asesores, situación que puede llevar al riesgo de afectar el interés de participación de los asociados. Es decir, no asumir con responsabilidad y autonomía el ejercicio de sus roles como trabajadores, propietarios y gestores.

Otro asunto que resulta problemático es la permanencia de los mismos asociados en los órganos de dirección y de control, es decir, que siempre sean las mismas personas las que son elegidas para el ejercicio de estas funciones. Las prácticas de participación en la gestión se constituyen también en oportunidades de formación, en la medida en que la experiencia de participación en los órganos de dirección y de control contribuye al aprendizaje, esta es una oportunidad significativa, dadas las características de algunos asociados con un bajo nivel de formación y una limitada experiencia laboral.

Adicionalmente, esta participación exige disponibilidad de tiempo para asistir a reuniones, que en ocasiones se realiza en tiempo adicional al de la jornada laboral, situación que puede

llegar a obstaculizar la participación de algunos asociados que por sus responsabilidades familiares no tienen esta disponibilidad.

En relación con la participación económica, los asociados realizan un aporte de su compensación para conformar el capital de la cooperativa. A través de bonificaciones, aguinaldos, ellos participan en los excedentes de la actividad empresarial. Este resultado afecta las prácticas de gestión humana, en la medida en que la mayor o menor disponibilidad de excedentes incide en los recursos disponibles para ejecutar estas prácticas. Así, en épocas de prosperidad se presenta mayor disponibilidad de recursos, mientras en épocas de crisis los recursos disminuyen. En la siguiente tabla se presenta un resumen de algunos rubros financieros de Coopimar

Tabla 35. Resumen de rubros financieros de Coopimar durante los años 2006-2010

COOPIMAR					
RESUMEN DE RUBROS FINANCIEROS (en miles)					
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010
ACTIVOS	4.810.833	4.883.722	5.093.093	5.037.454	5.352.141
PASIVOS	2.985.656	1.638.213	1.455.482	1.149.542	1.232.659
PATRIMONIO	1.825.178	3.245.509	3.637.611	3.887.913	4.119.482
INGRESOS	6.562.883	6.598.308	5.054.232	3.163.109	4.136.999
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.434	11.163	6.041	-209.965	2.349

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Superintendencia de la Economía Solidaria

En el caso de Coopimar, las pérdidas generadas en el año 2009 implicaron una reducción en los presupuestos de los comités, algunas prácticas fueron suspendidas y otras continuaron con recursos que aportaron voluntariamente los mismos asociados o a través de recursos de cooperación obtenidos con entidades gubernamentales.

Otra forma como los asociados participan económicamente de los excedentes de la cooperativa es a través de los préstamos para vivienda. En Coopimar, ha sido una prioridad contribuir a sus asociados para la adquisición de vivienda. La Cooperativa realiza el acompañamiento en los trámites para la solicitud de los subsidios de vivienda que entrega el gobierno nacional a través de las cajas de compensación y le facilita, en calidad de préstamo, parte de los recursos para la adquisición. Adicionalmente, trabaja conjuntamente con la cooperativa Incoomar en un proyecto de 154 viviendas para los asociados de estas cooperativas y algunas personas de la comunidad.

- **Balance trabajo-familia**

En Coopimar las prácticas de balance trabajo-familia están relacionadas principalmente con los permisos con los que cuentan los asociados para atender eventos de salud, educación o calamidad de sus familiares, el acompañamiento y apoyo económico a través de préstamos y donaciones para atender estos eventos.

En los regímenes de trabajo asociado están establecidos unos permisos especiales a los que pueden acceder los asociados para atender asuntos familiares. Según los testimonios de algunos asociados entrevistados uno de los asuntos más valorados de la cooperativa es la comprensión y acompañamiento en las problemáticas que viven los asociados y sus familiares, que ellos califican como la “parte humana”, así lo expresa una asociada:

Yo siempre considero que la empresa tiene un gesto de bondad, porque antes que pensar en el trabajador piensa en el ser humano (...), se hace lo posible para que cada uno de nosotros estemos bien (EGC9:15, lin.183)

El comité de bienestar social y solidaridad es el encargado de asistir con donaciones y con préstamos a los asociados que atraviesan por calamidades por enfermedad, dificultades económicas o problemas familiares. Los asociados entrevistados resaltan el acompañamiento y apoyo permanente de la cooperativa para facilitar el acceso a los servicios de salud —médicos, odontológicos, vacunación, nutrición, orientación psicológica— para ellos y sus familias, a través del trámite de órdenes médicas, la organización de jornadas de salud y la realización de convenios con las entidades promotoras de salud y la caja de compensación familiar para acceder a estos servicios.

- **Formación**

En el objeto social de Coopimar está establecido que además de la confección de ropa, la cooperativa debe liderar procesos de formación y apoyo en agrupaciones culturales, artísticas, recreativas y deportivas (Coopimar CTA, 2010), como una forma de contribuir al bienestar de los asociados, sus familias y la comunidad en general.

En cumplimiento de su objeto social, el Comité de Artes desarrolla prácticas de formación en música de cuerda, pintura al óleo, entre otros aspectos. En las instalaciones de la cooperativa se han dispuesto los lugares para realizar estas prácticas de formación, dotándolas con los equipos requeridos. Así mismo, con el apoyo de la caja de compensación familiar y a través de convenios con otras entidades —Caja de Compensación Familiar Comfama, Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño — pueden participar en eventos deportivos, recreativos y otras prácticas de formación.

Mientras la situación financiera de la cooperativa ha sido favorable, ésta asume el costo total de esas prácticas de formación y facilita los recursos económicos, en calidad de préstamo, para adquirir los instrumentos necesarios. En otras ocasiones, la cooperativa cubre parte de los costos y la otra parte la asumen los asociados o se consiguen los recursos a través de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales.

Así, entonces, a través de las prácticas de formación, los asociados de Coopimar pueden desarrollar sus capacidades para ejercer un arte, practicar un deporte y en ocasiones, a través de ellos obtener otros recursos —oportunidades económicas— para lograr ser y hacer lo que ellos consideran valioso para sus vidas.

- **Prácticas de bienestar de los asociados y principios cooperativos**

Coopimar ofrece a sus asociados oportunidades laborales, económicas y sociales a través de las cuales contribuye a su bienestar y a dar cumplimiento a los principios cooperativos de participación económica; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Los asociados participan económicamente en los excedentes que genera la cooperativa y reciben compensaciones por el trabajo realizado, así estos pueden disponer de recursos para lograr funcionamientos valiosos.

Una parte de los recursos que genera la cooperativa se invierten en mejorar las condiciones de trabajo y en prácticas de formación, salud y seguridad; en algunas de éstas pueden participar las familias de los asociados y personas de la comunidad, esta es una forma de dar cumplimiento a los principios de educación, formación e información e interés por la comunidad.

Coopimar realiza el acompañamiento en los trámites necesarios para obtener subsidios de vivienda para sus asociados. Adicionalmente, participa con la cooperativa Incoomar CTA en un proyecto de construcción de 154 viviendas para los asociados de ambas cooperativas y algunas personas del municipio de Marinilla, esta es una forma de dar cumplimiento al principio de cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

Con fundamento en los testimonios analizados se puede afirmar que Coopimar ha implementado prácticas para el bienestar de sus asociados, generando oportunidades laborales, económicas y sociales. Algunas de estas prácticas han sido implementadas para dar cumplimiento a requerimientos normativos y otras por recomendación de agentes externos, así lo expresa una asociada:

se han preocupado mucho por el bienestar de nosotros los asociados y como también una de las prioridades para el Promotor Principal ha sido la vivienda, de que todos nosotros tengamos vivienda, una calidad de vida digna para todos y él siempre ha sido un pujante de eso, de que todos vivamos en unas buenas condiciones (EC2:5, lin.37)

Entonces, aunque el programa de vivienda ha sido valorado favorablemente por los asociados entrevistados, resulta problemático que las prioridades de bienestar sean definidas por agentes externos y no precisamente por iniciativa de los mismos asociados,

esto afecta su autonomía y responsabilidad para tomar decisiones sobre sus propias expectativas y prioridades de bienestar.

3.2.3 Prácticas de proyección a la comunidad

En Coopimar, las prácticas de proyección a la comunidad se manifiestan a través de la formación, las oportunidades laborales, la solidaridad y la información. A continuación se explican cada una de éstas.

- **Formación**

Coopimar se proyecta a la comunidad a través de prácticas de formación para el trabajo y formación en música de cuerda. Estas prácticas varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Coopimar.

Tabla 36. Testimonios sobre las prácticas de formación y proyección a la comunidad en Coopimar

FORMACIÓN: DIMENSIONES		
CONTENIDO	FRECUENCIA	ACCESO
La gente no tiene que pagar ni un peso, se consigue el patrocinio de Leonisa como empresa privada, con patrocinio con el Sena para que las personas reciban como un apoyo económico, yo [cooperativa] pongo instalaciones, la instructora, los materiales, los técnicos porque hay que darles capacitación aparte, pago curso de cooperativismo. O sea, ponemos absolutamente todo, para que la gente salga capacitada y se certifican veinticinco (25) personas cada seis (6) meses y salen con certificado de la cooperativa y el certificado del Sena [como operarios de confección]. Eso es proyección a la comunidad, estamos aportando al sector productivo y algunas personas para se puedan proyectar laboralmente. (EC1:46, lin.213)		El comité de artes tiene un programa musical de cuerdas frotadas y sus derivados, chelo, guitarra, violín, incluso hay semillero que está dirigido a la comunidad de Marinilla Tenemos 150 personas, 50 son de la cooperativa y los otros son hijos de los asociados, sobrinos, familiares e incluso gente normal del Municipio (EC1:7, lin.73)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

Cada semestre la cooperativa ofrece un curso de formación como operario de máquina de confección industrial, la frecuencia de esta práctica es permanente y la convocatoria se realiza cada seis meses. Las personas son formadas en aspectos técnicos relacionados con la confección en aspectos cooperativos, es decir, que el contenido está focalizado en estos aspectos. En este curso pueden participar personas de la comunidad que cumplan unos requisitos básicos —edad mínima 18 años y ser bachiller—, de modo que el acceso es abierto.

Igualmente, las prácticas de formación en música de cuerda —violín, violonchelo, viola y contrabajo— se realizan permanentemente, cada año la cooperativa contrata el profesor y organiza los horarios y los grupos. El contenido de esta práctica está focalizado en la formación en música y el acceso es abierto, pueden participar los asociados, sus familias y personas de la comunidad.

- **Oportunidades laborales**

Coopimar se proyecta a la comunidad a través de la generación, directa o indirectamente, de oportunidades laborales. Mediante las prácticas de formación para el trabajo, las personas son capacitadas para ejercer un oficio en la cooperativa o en otras organizaciones del sector. Así mismo, a través de la formación musical algunas personas encuentran oportunidades de trabajo, participando en eventos para exhibir su talento musical. En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios al respecto.

Tabla 37. Testimonios sobre las oportunidades laborales y la proyección a la comunidad en Coopimar

OPORTUNIDADES LABORALES: DIMENSIONES	
DIRECTAS	INDIRECTAS
Eso es lo mejor, que uno diga: “hay trabajo”, que vamos a sacar la cooperativa adelante y vamos a ver los frutos y gracias a estos empleos no sólo viven 300 personas que trabajamos acá, sino que viven 900 ó 1000 personas del Municipio [Marinilla] porque las familias están conformadas por tres o cuatro personas (EC1:2, lin.47)	En el tiempo que lleva Coopimar, ¿sabe cuántas personas ha formado? 500 personas y aquí seguimos trabajando 230. Entonces, afuera pueden haber 300 personas o más que han sido formadas acá y que están trabajando en las empresas del sector (EC1:45, lin.211)

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

Algunas personas que participan en las prácticas de formación para el trabajo como operarias de máquinas de confección industrial, posteriormente, se vinculan como asociadas de la cooperativa, generando así oportunidades laborales directas. Las demás personas quedan preparadas para participar en otras empresas de confección que se encuentran en el municipio o en localidades cercanas, y de esta forma la cooperativa contribuye indirectamente a generar oportunidades laborales para la comunidad.

Del mismo modo, algunas personas beneficiadas con las prácticas de formación musical usan su talento artístico para generar sus propias oportunidades laborales, a través de la participación en eventos, por lo cual reciben una remuneración, de modo que, así también la cooperativa contribuye indirectamente a la generación de oportunidades de trabajo.

- **Información**

Las cooperativas también se proyectan a la comunidad a través de prácticas de información. Sin embargo, en Coopimar estas prácticas han sido limitadas, la cooperativa carece de medios de información —página de internet, boletín, revista— dirigidos a la comunidad

externa. La información que se divulga está dirigida principalmente a las entidades que ejercen vigilancia y control, y a las organizaciones con las cuales la cooperativa realiza proyectos de cooperación. De modo que, el contenido de la información que se divulga está focalizado en los datos solicitados para dar cumplimiento a los requerimientos legales, la frecuencia es temporal, es decir, se presentan los informes en las fechas establecidas en la normatividad y el acceso es restringido, dado que, esta información está dirigida a las autoridades de control y vigilancia.

La falta de divulgación de información para la comunidad externa afecta el cumplimiento de los principios cooperativos de educación, formación e información e interés por la comunidad, dado que una forma básica de expresar interés por la comunidad es, precisamente, a través de la divulgación de información acerca de la cooperativa.

- **Prácticas de proyección a la comunidad y principios cooperativos**

Las prácticas de proyección a la comunidad se relacionan con los principios cooperativos de educación, formación e información e interés por la comunidad.

Como se explicó anteriormente, Coopimar se proyecta a la comunidad a través de prácticas de formación para el trabajo y la formación musical, a través de estas prácticas la cooperativa aplica parcialmente el principio de educación, formación e información —en lo referente a las dos primeras— y expresa su interés por la comunidad.

De igual modo, la cooperativa contribuye a la comunidad con la donación de recursos — financieros y víveres— para atender eventos especiales —por ejemplo, la navidad— o situaciones de calamidad, a través de prácticas de solidaridad como manifestación del interés por la comunidad.

Algunas condiciones relacionadas con la situación económica de la cooperativa — prosperidad o crisis— tienen incidencia en las prácticas de proyección a la comunidad, dado que, la mayor o menor disponibilidad de recursos afectan los presupuestos para realizar estas prácticas.

No obstante, en cuanto a la divulgación de información a la comunidad externa las prácticas de Coopimar son limitadas, éstas se circunscriben principalmente a los informes que se presentan a los entes gubernamentales de vigilancia y control o a las entidades con las cuales la cooperativa realiza alianzas para proyectos de cooperación. Coopimar no dispone de un medio de información—página de internet, boletín o revista— con acceso a la comunidad externa.

En síntesis, Coopimar se proyecta a la comunidad a través de práctica de solidaridad, de formación y de oportunidades laborales. Mediante estas prácticas la cooperativa expresa su interés por la comunidad y da cumplimiento al principio de educación, formación e información. Sin embargo, sobre este último aspecto —la información— las prácticas son

limitadas y se orientan principalmente a dar cumplimiento a los requerimientos legales de información.

3.3 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN COOPIMAR

Las condiciones en las cuales está inscrita la cooperativa tienen incidencia en las prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad, y por consiguiente generan implicaciones en el desarrollo de sus capacidades y el cumplimiento de los principios cooperativos.

Algunas de estas condiciones están relacionadas con situaciones del asociado, como su nivel de escolaridad, sus responsabilidades familiares, su estado de salud. Otras condiciones se presentan por la dinámica misma de la organización cooperativa, como los métodos de trabajo, la intervención de agentes externos, las relaciones de los asociados con sus dirigentes, la situación económica de la cooperativa. Otras condiciones provienen del entorno externo, y están relacionadas principalmente con la normatividad.

A continuación se explican las condiciones encontradas en el caso de Coopimar

- **Condiciones personales de los asociados**

El nivel de escolaridad, las responsabilidades familiares y el estado de salud de los asociados son condiciones que inciden en las prácticas de gestión humana que se implementan en las cooperativas.

En el caso de Coopimar, los asociados que quieren participar en los órganos de dirección y de control deben cumplir unos requisitos, uno de éstos está relacionado con su nivel de escolaridad, para participar en estos órganos se exige ser bachiller, de modo que, los asociados que no tienen este nivel de escolaridad limitan sus posibilidades de participación.

Las responsabilidades familiares son otra condición que afecta las posibilidades de participación de los asociados. Participar en los órganos de dirección y de control implica, algunas veces, dedicar tiempo adicional a la jornada de trabajo para asistir a reuniones. En el caso de Coopimar, la mayor parte de los asociados son mujeres, algunas de ellas son cabezas de hogar y distribuyen su tiempo entre el turno de trabajo, el cuidado de los hijos y la familia y otras labores domésticas. Entonces, a algunas de ellas se les dificulta tener tiempo disponible para participar en la gestión de la cooperativa.

El estado de salud del asociado o de su familia es otra condición que afecta las prácticas de gestión humana, especialmente las relacionadas con su bienestar, en la medida en que puede tener incidencia en la disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos

valiosos o puede limitar sus posibilidades para desempeñar algunas labores en la cooperativa.

- **Métodos de trabajo y productividad**

Los métodos de trabajo se refieren a la forma como se organizan las personas y los recursos productivos para ejecutar el trabajo y, está relacionado, entre otros aspectos con los horarios de trabajo, la asignación de las funciones y las responsabilidades, entre otros asuntos. Éstos inciden en el bienestar de los asociados, en la productividad de la cooperativa y en la disponibilidad de recursos para realizar prácticas de gestión humana.

En Coopimar, los asociados que laboran en la producción están organizados por módulos, cada uno de éstos tiene asignadas unas referencias, unas funciones y unas metas de trabajo que debe cumplir. Según lo expresan algunas personas entrevistadas tener claramente definidos los compromisos y las responsabilidades contribuye a un entorno de trabajo agradable.

Los turnos de trabajo de cada módulo rotan semanalmente, una semana laboran en el horario de 6:00 a 14:00 y a la semana siguiente en el horario 14:00 a 22:00. Esta rotación semanal de los turnos de trabajo genera dificultades para algunos asociados que desean participar en prácticas de formación ofrecen entidades externas, es difícil encontrar una oferta educativa que se ajuste, la opción disponible para quienes quieren estudiar es buscar otro asociado que por mutuo acuerdo realice el cambio de turno.

Entonces, aunque los métodos de trabajo implementados en Coopimar, con funciones definidas para cada asociado, contribuyen a generar un entorno de confianza, sin embargo, la rotación semanal de los turnos de trabajo dificulta el acceso a la formación para algunos asociados.

- **Intervención de agentes externos**

En los casos estudiados, una condición que se encuentra es la intervención de agentes externos, es decir, de personas no asociadas que tienen alguna injerencia en las decisiones de la cooperativa, ya sea porque actúan como asesores que dan recomendaciones sobre las decisiones de la cooperativa o ejercen cargos como empleados.

En el caso de Coopimar, desde sus orígenes los asociados han tenido el acompañamiento de unas personas que actuaron como fundadores y promotores de la cooperativa, pero que no son asociados, sino que actúan como asesores. La intervención de estos agentes externos, inicialmente fue una respuesta estratégica a algunas condiciones personales relacionadas con el nivel de formación y la experiencia laboral limitadas, de los asociados para administrar la cooperativa. Es decir, el bajo nivel de escolaridad y la limitada experiencia laboral de los asociados restringe sus posibilidades para administrar apropiadamente la cooperativa.

No obstante, la intervención permanente de estos agentes afecta la autonomía de los asociados para tomar decisiones y puede generar consecuencias en su empoderamiento, en la medida en que fomenta las relaciones de dependencia y afecta el sentido de la responsabilidad sobre sus roles de propietarios y gestores que ellos deben ejercer. Puede parecer más cómodo delegar las responsabilidades en terceros y permitir que éstos orienten las decisiones.

- **Relaciones entre los asociados y sus dirigentes**

Las relaciones que se establecen entre los asociados y sus dirigentes, elegidos democráticamente o por nombramiento, tienen incidencia en el empoderamiento de los asociados.

En Coopimar, el máximo órgano de dirección es la Asamblea General de Asociados, ésta elige al Consejo de Administración que es el órgano permanente de gestión en la cooperativa y se encarga de la ejecución de las decisiones de la Asamblea. El Consejo de Administración tiene la facultad de elegir el gerente de la cooperativa y éste a su vez de nombrar otros cargos directivos. De modo que, la autoridad está en la base de asociados y los dirigentes nombrados por éstos están a su servicio.

Así entonces, cuando los dirigentes asumen una actitud de servicio a los asociados, de escuchar sus inquietudes, inconformidades o propuestas se establecen relaciones de confianza que facilitan la participación de los asociados en la gestión. Según el testimonio de algunos asociados, eso es lo que sucede en Coopimar, así lo expresa uno de ellos:

Con la gerente, cuando uno está inconforme, uno sube y ella le explica las cosas: “vea, es que esto es así y así, no se puede, por esto y por esto”, (...) ella siempre nos atiende. (EC8:9, lin.104)

Es decir, las relaciones de confianza entre los asociados y sus dirigentes contribuyen a generar un entorno más propicio para la participación de los asociados en la gestión democrática y a asumir las responsabilidades que como propietarios y gestores a éstos les compete. Al mismo tiempo, se genera una mayor sensibilidad y disposición para atender las inquietudes de los asociados.

- **Normatividad**

Aunque las cooperativas son autónomas para definir sus regímenes de trabajo, éstos deben ajustarse a la normatividad, según lo reconocen algunos asociados entrevistados, ésta se constituye en una condición que limita su autonomía y responsabilidad.

La normatividad establece exigencias y restricciones en torno a algunas prácticas que se deben implementar, los órganos de dirección y de control que se deben elegir, la destinación de los excedentes, las prácticas de formación que se deben realizar y la

participación de la comunidad, entre otros asuntos; de modo que, ésta incide en el cumplimiento de los principios de gestión democrática, autonomía e independencia, participación económica; educación, formación e información e interés por la comunidad

- **Situación económica**

Es otra condición que tiene implicaciones en las prácticas de gestión humana. La situación económica del entorno externo puede facilitar u obstaculizar el ejercicio de algunas prácticas, la cooperativa dispone de mayores oportunidades para ejercer su objeto social y generar excedentes cuando el entorno externo es favorable para los negocios pero, cuando se deteriora la economía del entorno externo se puede afectar también la actividad económica de la cooperativa y llegar a tener consecuencias negativas en los resultados. Entonces, se puede decir que la prosperidad o las crisis del entorno externo pueden llegar a afectar la actividad de la cooperativa y por consiguiente los recursos disponibles para invertir en las prácticas de gestión humana.

En el caso de Coopimar se encontraron evidencias que en el año 2009 se presentó un periodo de crisis y los resultados de la cooperativa fueron negativos, afectando las oportunidades laborales, económicas y sociales de los asociados. El flujo de trabajo se redujo considerablemente, los asociados fueron enviados a vacaciones y disminuyeron los turnos de trabajo, algunos asociados preocupados por la situación de la cooperativa decidieron buscar opciones de trabajo en otras partes, esto ocasionó una reducción de aproximadamente el 20% en el número de asociados (De 350 a 270). Aunque las compensaciones de los asociados y todos los pagos legamente establecidos fueron realizados — aún sin trabajar, la cooperativa continuó pagando la compensación y la seguridad social de los asociados— se afectaron sus oportunidades económicas porque no había excedentes para repartir y los presupuestos para las prácticas de gestión humana disminuyeron considerablemente.

Una situación diferente sucede en épocas de prosperidad, la generación de excedentes permite incrementar las compensaciones y bonificaciones que reciben los asociados, éstos participan de los excedentes y hay mayor disponibilidad de recursos para las prácticas de gestión humana.

En la siguiente tabla se presentan algunos testimonios sobre las condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Coopimar.

Tabla 38. Condiciones que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos en Coopimar

CONDICIÓN	TESTIMONIOS
Condiciones personales	<p>Nivel de escolaridad Ellos dicen: “yo voto por tal” y se eligen los que más votos tienen. Todos los asociados son postulados (como delegatarios), pero para pertenecer al consejo de administración tienen que tener un determinado tiempo, ser bachiller, no tener informes, o sea, tienen que cumplir unas condiciones, unos requisitos (EC2:29, lin.122)</p>

CONDICIÓN	TESTIMONIOS
	<p>Responsabilidades familiares Yo sí me he inscrito en varias planchas de suplente, pero así que directamente (como principal) no, no me gusta por las reuniones y esas cosas que hacen, como tengo la niña tan pequeña, pero de pronto cuando ella esté más grandecita, sí, a mí me gusta. (EC8:3, lin.47)</p> <p>Estado de salud Todas las personas aquí son muy capaces de hacer de todo; es lógico que hay personas que no pueden por muchas razones, otras por enfermas, pero que en su mayoría, todas aportan (EC3:24, lin.111)</p>
Métodos de trabajo y productividad	<p>Para las operarias es muy difícil [estudiar] por lo que trabajan en una cadena y la una depende de la otra, entonces, es más bien complicado porque ya tiene que contar con que una compañera le colabore con el turno, ella hace en la semana ese turno para que la otra persona pueda estudiar. Entonces, le da la facilidad. O sea, la empresa le colabora, pero la empresa no puede presionar a otra persona para que venga en un turno por colaborar a otra, estaría atentando contra la otra persona, tiene que ser que por mutuo acuerdo la otra persona le quiera colaborar (EC2:15, lin.91)</p> <p>Aquí uno no se estresa, porque uno llega al trabajo y uno sabe que funciones tiene que realizar, las realiza y termina sus ocho horas y se va para su casa tranquilo a dedicarle el resto de tiempo a sus hijos (EC4:1, lin.18)</p>
Intervención de agentes externos	<p>El (promotor) de todas maneras se mantiene como más enterado, porque uno va y trabaja sus ocho horas y se entera de lo poquito que pasa alrededor de uno, lo que él (promotor) de pronto estando pendiente y viendo las cosas desde otra perspectiva le puede dar a uno más información (EC7:8, lin.44)</p>
Relaciones entre los asociados y sus dirigentes	<p>Siempre es el Consejo el que aprueba, dice si sí, dice si no, uno (el gerente) es como un intermediario, uno se los explica, pero la última instancia son ellos, los que toman la decisión, yo como gerente tengo voz más no voto (EC1:30, lin.165-167)</p> <p>No hay ningún problema en ese sentido porque la gerente que tenemos es muy abierta a cualquier situación que pase en la cooperativa y los compañeros le tienen confianza para decirle las cosas (EC3:13, lin.90)</p>
Normatividad	<p>Tenemos derecho a decidir, no que nos impongan las cosas a pesar de que de pronto estemos regidos por normas a nivel nacional o departamental. Todavía tenemos ese derecho de pensar y decidir si queremos hacer parte de todo el paquete que nos exige la ley, por así decirlo, o cómo trabaja cada cooperativa (EC7:13, lin.77)</p> <p>A mediados de este año, salió una nueva ley que dice que hay que formar como una junta de vigilancia, a parte de la que se tiene en la cooperativa, para rendir como informes al Departamento y a la Superintendencia que nos vigila, entonces, tiene que acomodarse la cooperativa a lo que nos están exigiendo y si no nos afectaría (EC7:14, lin.79-80)</p>
Situación económica	<p>El Comité de Artes este año tiene clases de pintura al óleo, dirigida a todos sus asociados, a ellos se les facilita el espacio, se les paga el asesor. Como veníamos de un proceso de crisis y estamos recuperándonos de unas pérdidas que hubo en el 2009 se les está pagando en este momento la mitad de la clase, pero se les ha pagado el 100% (EC1:6, lin.69-71)</p>

Fuente: datos recolectados y analizados del caso Coopimar

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonow, M., & Watkins, W. P. (1980). *Principios del cooperativismo. Segunda edición*. Bogotá: Ediciones Coocentros.
- Coopimar CTA. (2010). *Estatutos - Acuerdo 01 de 2010*. Marinilla: Coopimar CTA.
- Ecooelsa. (2008). *Presentación de la empresa*. El Santuario: Autor.
- Ecooelsa CTA. (2011). *Estatutos. Acuerdo 001 de 2011*. El Santuario: Ecooelsa CTA.
- Fauquet, G. (1973). *El sector cooperativo. Segunda edición*. Buenos Aires: Intercoop.
- Gide, C. (1968). *Cooperativismo*. Bogotá: Publi-Coop.
- Gómez, R. N., & Vargas, L. M. (2011). *El Santuario. Continuidad y transformaciones. Monografía*. El Santuario: Administración Municipal de El Santuario.
- González, C. (2013). *Recuperación de la experiencia cooperativa de Coopimar en el Municipio de Marinilla-Antioquia*. Marinilla: Prodepaz.
- Industrias Integradas CTA. (2010). *Brochere - Presentación de Industrias Integradas*. Cali: Industrias Integradas.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Anexo A. Relación de personas entrevistadas

Personas entrevistadas en el Caso de Ecoelsa

Fecha	Cargo del entrevistado	Antigüedad en la cooperativa	Nivel de escolaridad	Tiempo duración entrevista (min)
7/07/2011	Asociada - operaria	23 años	Bachiller	59
7/07/2011	Asociada - operaria	24 años	Bachiller	26
7/07/2011	Asociada - operaria	18 años	Bachiller	39
6/08/2011	Asociado – coordinador de salud ocupacional	1 año	Profesional	46
6/08/2011	Asociada – coordinadora de producción	25 años	Tecnóloga	49
26/12/2011	Asociada - operaria	21 años	Bachiller	16
26/12/2011	Asociada - operaria	16 años	Bachiller	18
3/04/2012	Asociada – operaria	18 años	Bachiller	25
3/04/2012	Asociada - operaria	24 años	Bachiller	30
7/09/2012	Asociada - operaria	24 años	Bachiller	32
Tiempo total de duración de las entrevistas				340 minutos

Personas entrevistadas en el Caso de Industrias Integradas

Fecha	Cargo del entrevistado	Antigüedad en la cooperativa	Nivel de escolaridad	Tiempo duración entrevista (min)
20/09/2011	Asociada - administradora	18 años	Bachiller	83
20/09/2011	Asociada - instructora	13 años	Bachiller	53
20/09/2011	Asociada - operaria	8 años	Bachiller	33
20/09/2011	Asociada - operaria	7 años	Bachiller	26
20/09/2011	Asociado - operario	10 años	Bachiller	30
20/09/2011	Asociado - operario	1 año	Bachiller	15
20/09/2011	Asociada - operaria	18 años	Bachiller	25
20/09/2011	Asociada – operaria	16 años	Bachiller	15
12/03/2012	Asociada – coordinadora nómina	23 años	Profesional	70
12/03/2012	Asociado –asistente compras	25 años	Bachiller	16
Tiempo total de duración de las entrevistas				366 minutos

Personas entrevistadas en el Caso de Coopimar

Fecha	Cargo del entrevistado	Antigüedad en la cooperativa	Nivel de escolaridad	Tiempo duración entrevista (min)
29/10/2011	Asociada - gerente	4 años	Profesional	60
29/10/2011	Asociada - auxiliar administrativa	7 años	Profesional	40
29/10/2011	Asociada, operaria y miembro consejo de administración	7 años	Bachiller	33
27/11/2011	Asociada - operaria	6 meses	Bachiller	27
27/11/2011	Asociado – técnico	5 años	Técnico	16
27/11/2011	Promotor		Profesional	18
25/09/2012	Asociada - operaria	2 años	Bachiller	30
18/10/2012	Asociada –operaria	7 años	Técnica	24
Tiempo total de duración de las entrevistas				248 minutos

Anexo B. Relación de personas participantes en los talleres

Participantes del Taller – Caso Ecooelsa

CODIGO DEL PARTICIPANTE	CARGO/FUNCIÓN
PTE-1	Técnico mecánico
PTE-2	Coordinadora de producción
PTE-3	Analista de procesos
PTE-4	Auxiliar de producción
PTE-5	Auxiliar de producción
PTE-6	Operaria
PTE-7	Entrenadora
PTE-8	Coordinadora de producción
PTE-9	Coordinadora de producción
PTE-10	Coordinador de salud ocupacional
PTE-11	Auxiliar de bodega
PTE-12	Gerente de producción
PTE-13	Técnica de mantenimiento

Participantes del Taller – Caso Industrias Integradas

CODIGO DEL PARTICIPANTE	CARGO/FUNCIÓN	SEDE
PTIM-1	Administradora de sede	Venecia
PTIM-2	Administrador de sede	Versalles
PTIM-3	Administradora de sede	La Marina
PTIM-4	Operaria	Versalles
PTIM-5	Secretaria	Caicedonia
PTIM-6	Secretaria	La Marina
PTIM-7	Secretaria	Salónica
PTIM-8	Coordinadora de nómina	Central
PTIM-9	Contadora	Central
PTIM-10	Psicólogo	Central
PTIM-11	Administrador de sede	Caicedonia
PTIM-12	Coordinación de Formación	Central
PTIM-13	Operaria	Venecia
PTIM-14	Operaria	Ulloa
PTIM-15	Coordinadora de Bodega	Central
PTIM-16	Asistente Jurídica	Central
PTIM-17	Coordinador Ingeniería	Central
PTIM-18	Directora Administrativa y Financiera	Central
PTIM-19	Gerente General	Central

Participantes del Taller – Caso Coopimar

CODIGO DEL PARTICIPANTE	CARGO/ FUNCIÓN
PTC-1	Técnico - Consejo de administración
PTC-2	Auxiliar - Administración
PTC-3	Entrenadora
PTC-4	Operaria - Consejo de administración
PTC-5	Secretaria - Consejo de administración
PTC-6	Entrenadora - Consejo de administración
PTC-7	Entrenadora - Junta de vigilancia
PTC-8	Gerente