

UNIVERSIDAD EAFIT
Programa Doctoral (Ph.D) en Administración

Tesis doctoral

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

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

RESUMEN

En esta tesis doctoral se presenta una síntesis del proceso metodológico y de construcción teórica realizados para fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable (GHSR) en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado (CTA), a través del estudio de las prácticas de gestión de personal (GH) y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados; utilizando como marco de referencia los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen.

La investigación es de enfoque cualitativo y los métodos utilizados son la teoría fundamentada y el estudio de casos de tres cooperativas colombianas: Ecooelsa, Industrias Integradas y Coopimar. Los datos fueron recolectados a través de fuentes bibliográficas, entrevistas individuales y talleres grupales. El análisis y la triangulación de éstos permitió la construcción de las categorías que constituyen el fundamento para la conceptualización de la GHSR, a saber: las prácticas de empoderamiento, las prácticas de bienestar de los asociados y las prácticas de proyección a la comunidad. Y, la explicación de las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que inciden en éstas.

El informe está estructurado en cinco capítulos. En el primero se describe el problema de investigación, las preguntas, objetivos, unidad de análisis, justificación y limitaciones del estudio. En el segundo capítulo se presenta una síntesis del marco de referencia desde el cual se estudia la GHSR. Posteriormente, en el tercer capítulo se explica la metodología, los procedimientos de análisis de datos y los criterios que otorgan validez y confiabilidad a la investigación. En el capítulo cuarto se presentan los resultados de la investigación, acerca de la gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado; este capítulo corresponde al análisis comparado de los casos estudiados. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados y se explican las contribuciones, conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones que se derivan de este estudio.

CONTENIDO

RESUMEN.....	2
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	13
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	15
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1 EL CONTEXTO DE ESTUDIO: LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	17
2.1.1 Antecedentes y orígenes del cooperativismo de trabajo asociado	17
2.1.2 El cooperativismo de trabajo asociado en Colombia: surgimiento y normatividad	18
2.1.3 La problemática de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: intermediación laboral y reducción de costos	19
2.1.4 La industria de confección.....	20
2.2 LOS ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA ESTUDIAR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN...29	
2.3.1 Gestión humana: enfoques, perspectivas y críticas	29
2.3.2 Responsabilidad social: dimensiones, perspectivas y enfoques.....	36
2.3.3 Marco comprensivo para estudiar la gestión humana socialmente responsable.....	42
CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA	60
3.1 ENFOQUE, TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2 MÉTODO Y FASES DE INVESTIGACIÓN	61
3.2.1 Método	61
3.2.2 Fases de investigación.....	62
3.2.3 Criterios para la selección de los casos	65
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	68
3.3.1 Recolección de los datos	69
3.3.2 El análisis de los datos.....	75
3.4 CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	81
CAPÍTULO 4. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. – ANÁLISIS COMPARADO DE LOS CASOS ESTUDIADOS—.....	88
4.1 PRÁCTICAS DE EMPODERAMIENTO DE LOS ASOCIADOS, PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y CAPACIDAD DE AGENCIA	90
4.1.1 Información.....	91
4.1.2 Formación.....	99
4.1.3 Participación.....	107
4.1.4 Igualdad de oportunidades.....	112
4.1.5 Prácticas de empoderamiento de los asociados y principios cooperativos	113
4.1.6 Capacidad de agencia	115

4.2 PRÁCTICAS DE BIENESTAR DE LOS ASOCIADOS, PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y CAPACIDAD DE BIENESTAR.....	116
4.2.1 Oportunidades laborales.....	118
4.2.2 Oportunidades económicas.....	123
4.2.3 Oportunidades sociales.....	127
4.2.4 Prácticas de bienestar de los asociados y principios cooperativos.....	130
4.2.5 Capacidad de bienestar.....	132
4.3 PRÁCTICAS DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD Y LA CAPACIDAD DE SOLIDARIDAD.....	132
4.3.1 Información.....	134
4.3.2 Formación.....	136
4.3.3 Oportunidades laborales.....	140
4.3.4 Prácticas de proyección a la comunidad y principios cooperativos.....	142
4.3.5 Capacidad de solidaridad.....	143
4.4 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES.....	145
4.4.1 Condiciones personales.....	145
4.4.2 Condiciones organizacionales.....	146
4.4.3 Condiciones del entorno externo.....	148
4.5 LA GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.....	149
CAPÍTULO 5 – DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	156
5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	157
5.1.1. Dominio teórico: gestión humana y responsabilidad social.....	157
5.1.2 Dominio teórico: gestión de organizaciones de la economía social.....	163
5.1.3 Las prácticas de empoderamiento y la capacidad de agencia.....	167
5.1.4 Las prácticas de bienestar y la capacidad de bienestar.....	175
5.1.5 Las prácticas de proyección a la comunidad y la capacidad de solidaridad.....	176
5.1.6 Condiciones personales, organizaciones y del entorno externo que afectan el cumplimiento de los principios cooperativos y las prácticas de gestión humana.....	180
5.2 APORTES DE LA TESIS.....	183
5.3 LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	184
5.4 CONCLUSIONES.....	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	188

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos estadísticos del cooperativismo de trabajo asociado en Colombia.....	20
Tabla 2. Síntesis de la literatura sobre gestión humana en cooperativas	22
Tabla 3. Síntesis de la revisión de literatura sobre gestión humana y responsabilidad social....	24
Tabla 4. Síntesis sobre algunas perspectivas, enfoques y marcos teóricos en gestión humana .	33
Tabla 5. Relación entre los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades	49
Tabla 6. Iniciativas internacionales y la dimensión laboral de la responsabilidad social	54
Tabla 7. Relación entre los objetivos de investigación y algunos aspectos metodológicos	68
Tabla 8. Proceso de construcción de las categorías emergentes	77
Tabla 9. Estrategias de validez utilizadas en la tesis doctoral	84
Tabla 10. Datos generales de los casos estudiados	88
Tabla 11. Propiedades y dimensiones de la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados	91
Tabla 12. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de información en los casos estudiados	98
Tabla 13. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de formación en los casos estudiados.....	105
Tabla 14. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de participación en los casos estudiados.....	112
Tabla 15. Propiedades y dimensiones de la categoría prácticas de bienestar de los asociados	118
Tabla 16. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las oportunidades laborales en los casos estudiados.....	122
Tabla 17. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las oportunidades económicas en los casos estudiados.....	126
Tabla 18. Propiedades y dimensiones de la categoría prácticas de proyección a la comunidad	133
Tabla 19. Síntesis de los debates predominantes en la interrelación de la gestión humana y la responsabilidad social	163
Tabla 20. Síntesis de los debates predominantes en el campo de la gestión de organizaciones de la economía social.....	166

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Dominios teóricos del problema de investigación.....	9
Ilustración 2. Marco comprensivo inicial para estudiar la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas	59
Ilustración 3. El problema de investigación y la interrelación entre lo teórico, lo metodológico y lo empírico.....	62
Ilustración 4. Proceso de recolección y análisis de información de los casos estudiados.....	64
Ilustración 5. El proceso de análisis de datos	76
Ilustración 6. Esquema de la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados	90
Ilustración 7. Categoría prácticas de bienestar de los asociados	117
Ilustración 8. Categoría prácticas de proyección a la comunidad.....	133
Ilustración 9. El concepto gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado.....	150
Ilustración 10. El problema de investigación	158
Ilustración 11. Nivel de análisis en el que se inscribe la tesis	159

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Protocolo del estudio de caso	205
Anexo B. Guías de entrevista	206
Anexo C. Formato de consentimiento informado.....	216
Anexo D. Relación de personas entrevistadas.....	217
Anexo E. Relación de personas participantes en los talleres.....	219
Anexo F. Formato taller grupal	221
Anexo G. Fotos taller grupal	224
Anexo H. Ejemplo memorando codificación abierta.....	226
Anexo I. Ejemplo memorando codificación axial	227
Anexo J. Ejemplo memorando codificación selectiva	229
Anexo K. Tablas de análisis de datos	231
Anexo L. Esquemas de la relación entre categorías.....	232

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el año 2012 se celebró el Año internacional de las Cooperativas, promovido por la Organización de las Naciones Unidas -ONU con el lema “las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor”. A través de algunas resoluciones —A/RES/56/114 de 2002; A/RES/64/136 de 2010— esta organización ha reconocido la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social y, ha instado a los gobiernos a adoptar medidas para crear un entorno favorable para el desarrollo de estas organizaciones, a través de una legislación apropiada, la investigación, la asistencia técnica y el fortalecimiento de sus capacidades de organización, gestión, finanzas y comercialización. En este mismo sentido se ha pronunciado la Organización Internacional del Trabajo – OIT a través de la Recomendación 193 de 2003 mediante la cual considera la promoción de las cooperativas como uno de los pilares fundamentales del desarrollo nacional e internacional. Así mismo, la Unión Europea ha reconocido a las cooperativas como empresas que integran la responsabilidad social como parte estructural de su esencia organizativa (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, pág. 7), (Comisión Europea, 2011, pág. 8).

Existen diversas formas de organizaciones cooperativas, una de ellas corresponde a las cooperativas de trabajo asociado, éstas se caracterizan por ser organizaciones sin ánimo de lucro, regidas por los principios cooperativos, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática (ACI, 1995). Su principal objetivo es la creación y mantenimiento de puestos de trabajo sustentables que generen riqueza para mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias, dignificar el trabajo humano y promover el desarrollo de la comunidad (CICOPA, 2005).

Este panorama de promoción de las organizaciones cooperativas, contrasta con la realidad que se vive en algunos países de América Latina, especialmente en Colombia, en el cual las cooperativas de trabajo asociado han sido vistas como instrumentos de intermediación y precarización laboral, usadas indebidamente por entidades privadas y públicas para disminuir sus costos de trabajo y flexibilizar sus relaciones laborales; desvirtuando así la naturaleza y el propósito de estas organizaciones, generando una imagen negativa y estigmatizada que eclipsa su potencial, cuando éstas se acogen a los principios cooperativos y preservan su identidad.

Lamentablemente, en Colombia hubo una proliferación de pseudocooperativas o cooperativas piratas, es decir, organizaciones que esconden bajo la fachada del cooperativismo, la voracidad de un capitalismo salvaje que busca a toda costa la explotación del trabajo humano al mínimo costo posible. Tan grave y extendida fue esta situación, que la firma del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, ratificado en el año 2011, estuvo condicionado al compromiso del gobierno colombiano de ejercer un control eficaz al uso indebido de las cooperativas de trabajo asociado.

En definitiva, las cooperativas de trabajo asociado están inmersas en un panorama de luces y sombras, las primeras aluden a su potencial para contribuir al desarrollo de las

capacidades de las personas y de las comunidades en las que inscribe su acción; mientras las segundas se refieren a las limitaciones, los usos indebidos y las condiciones que obstaculizan el cumplimiento de los principios cooperativos y el logro de su propósito misional: la generación de trabajo para mejorar las condiciones de vida de los asociados, sus familias y la comunidad.

Más allá de este panorama de luces y sombras de las cooperativas de trabajo asociado, ellas tienen unas características particulares que las diferencian de otro tipo de empresas: sus asociados son trabajadores, propietarios y gestores de la organización; los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones, los órganos de dirección y de control, son definidos y elegidos, respectivamente, por consenso democrático; todos los asociados, independientemente de su aporte, antigüedad, cargo desempeñado o nivel de formación representan un voto, para efecto de las decisiones a tomar; el capital cooperativo se conforma con los aportes de los asociados, éstos participan en los resultados y asumen los riesgos de la acción cooperativa.

En las cooperativas de trabajo asociado la gestión humana tiene una connotación especial, pues se trata de la gestión de las personas que tienen múltiples intereses en la organización. Como trabajadores se interesan en que las condiciones de trabajo y sus compensaciones sean adecuadas y conformes a los requerimientos legales y a los niveles más altos posibles. Como propietarios son responsables de definir los cursos de acción, los objetivos misionales y los reglamentos y, velar por el mantenimiento del capital cooperativo. Como gestores son responsables de organizar el trabajo y administrar los recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Sin embargo, la gestión humana en las cooperativas no debe limitarse a satisfacer las necesidades y requerimientos de los asociados, en sus múltiples roles, sino que debe hacerse extensiva a velar por los intereses de la comunidad, tal como lo consagra el séptimo principio cooperativo, éstas deben contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades en las cuales se inscribe su acción, de acuerdo con criterios que definan los asociados; reconociendo así, su carácter de empresa socialmente responsable.

Partiendo, pues, de las consideraciones anteriores, esta tesis se propone conceptualizar la gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, partiendo del estudio de las prácticas de gestión de personal que éstas realizan para explicar las condiciones que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los principios cooperativos y de sus propósitos misionales. Es decir, identificando los matices que hacen que las luces —aquellas que exaltan su potencial— y las sombras —las que señalan sus falencias—, no aparezcan en tono de blanco y negro, sino más bien, un bricolaje de colores que exprese la diversidad, la complejidad y las problemáticas que éstas enfrentan en la vida real. Se trata, entonces, de asumir una postura científica para estudiar en profundidad y rigurosidad la realidad de las cooperativas de trabajo asociado en torno a la gestión humana socialmente responsable.

El problema de investigación que se estudia en esta tesis está ubicado en dos dominios teóricos, un dominio general constituido por la interrelación de dos campos de estudio de la administración: la gestión humana y la responsabilidad social, que en esta tesis se ha

denominado *gestión humana socialmente responsable*; y un dominio específico a partir del cual se establece el contexto organizacional particular que ha sido estudiado, a saber: la gestión en organizaciones de la economía social, concretamente en las cooperativas de trabajo asociado, tal como se presenta en la ilustración 1.

Ilustración 1. Dominios teóricos del problema de investigación



Fuente: elaboración propia

La gestión humana (GH) y la responsabilidad social (RS) son campos de estudio prolijos en la producción de conocimiento, no obstante, la literatura que estudia la relación entre estos campos es considerablemente menor. Por esta razón, en esta tesis se pretende fundamentar el concepto *gestión humana socialmente responsable* en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, como un concepto que integra ambos campos de estudio e intenta abordar algunos vacíos y críticas identificadas en la literatura.

Generalmente, las investigaciones sobre GH enfatizan en la perspectiva de la organización, las evidencias respecto a las implicaciones de las prácticas de gestión humana sobre los trabajadores son escasas, situación que ha sido advertida por Bustamante (2006), Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade y Drake (2009, pág. 80), Bermúdez (2009, pág. 164) y Simmons (2008, pág. 14).

En el campo de la RS, la mayor parte de los desarrollos teóricos y los estudios empíricos enfatizan en empresas privadas norteamericanas y europeas, con menores evidencias respecto a las especificidades de la RS en otros contextos —por ejemplo, latinoamericanos— y otro tipo de organizaciones —empresas sociales—. Generalmente, los estudios y las prácticas de RS en empresas sociales enfatizan en la dimensión externa, es decir, aquellas dirigidas a los actores externos de la organización —los clientes, las comunidades locales— (Fenwick & Bierema, 2008), pero con menor comprensión respecto a la dimensión interna de la responsabilidad social, en lo referente a las prácticas laborales

responsables, tal como lo señalan Foote (2001); Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods y Wallace (2008) y Garavito (2008).

La mayor parte de la literatura que integra los campos de la gestión humana y la responsabilidad social, enfatiza en el estudio de las motivaciones que tienen las organizaciones para implementar iniciativas de responsabilidad social (Cooke & He, 2010); la mejora en la reputación corporativa y su incidencia para atraer y desarrollar talento humano calificado (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008); la implicación de los empleados y la comunidad en los programas de responsabilidad social (Tuffrey, 2003); las motivaciones, los obstáculos y las oportunidades de implementar códigos de conducta en las cadenas globales de suministro (Stigzelius & Mark-Herbert, 2009); los estándares de responsabilidad social en materia laboral (Celma-Benaiges, Martínez-García, & Raya, 2009); los ámbitos de aplicación y campos de actuación de la RS en la gestión laboral (Aragón, Rocha, & Cruces, 2005); y la dimensión laboral de la RS que subyace en las principales normas e iniciativas internacionales (Gaete, 2010).

Casi todos los estudios se centran en comprender la relación responsabilidad social y gestión humana desde el punto de vista de la empresa, sólo algunos trabajos enfatizan en la influencia de los programas de RS sobre el comportamiento de los empleados (Gond, El-Akremi, Igalens, & Swaen, 2010), su incidencia en la satisfacción laboral (Mėlynytyė & Ruževičius, 2008), y sus efectos corolarios en el desempeño organizacional. Otras investigaciones estudian las contribuciones de las áreas de gestión humana al liderazgo responsable (Gond, Igalens, Swaen, & El-Akremi, 2011) y al cumplimiento de los propósitos de responsabilidad social de las empresas (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2011); (García, Azuero, & Peláez, 2013).

Todo lo anterior evidencia que, los debates teóricos en este dominio general —GH y RS— hacen énfasis en uno de los dos campos, tratando de comprender cómo GH ayuda a gestionar la RS de las organizaciones, o cómo la RS ayuda a lograr los objetivos organizacionales de las áreas de GH. Merced al análisis de la literatura se puede afirmar que el asunto de fondo es la ausencia de un punto de “convergencia” —bien puede ser un propósito común— que permita integrar ambos campos.

Precisamente, en esta tesis se propone que “el desarrollo de las capacidades de las personas” puede constituirse en un concepto de integración de ambos campos. Los debates recientes en RS conducen a una mirada más amplia de ésta, que la conciben como parte integrante del desarrollo sostenible¹.

De modo que lo que interesa es que las organizaciones adopten prácticas socialmente responsables. Las razones que subyacen en la argumentación teórica que justifica la

¹ El concepto desarrollo sostenible es propuesto en el Informe *Brundtland* preparado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, en el cual se define como “el proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la dirección de la inversiones, la orientación de los desarrollos tecnológicos y el cambio institucional son realizados en armonía para acrecentar el potencial de las actuales y futuras generaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones” (World Commission on Environment and Development, 1987). En términos generales es una concepción del desarrollo que incluye además de las consideraciones económicas, las sociales y ambientales

implementación de tales prácticas —económicas, políticas, éticas— son las que determinan la existencia de diferentes enfoques. Pero, independientemente de las diferencias entre éstos, un punto de consenso es que una práctica socialmente responsable en el contexto organizacional es aquella que contribuye al desarrollo —económico, social o ambiental— de las personas y comunidades —internas o externas— en las cuales se inscribe su acción.

Una de las teorías para estudiar el desarrollo, que ha recibido mayor atención en la última década es el enfoque de las capacidades de Amartya Sen. Desde esta teoría el desarrollo se comprende en términos de las capacidades, entendidas como las oportunidades valiosas, de las que disponen las personas para llevar el estilo de vida que valoran. Este enfoque ha sido utilizado principalmente para estudiar asuntos relacionados con el desarrollo humano, el bienestar, la calidad de vida, la equidad de género. Sin embargo, tal como lo señala Alkire (2005, pág. 129) uno de los retos es encontrar cómo aplicar este enfoque en diferentes áreas. Un aporte de esta investigación es la vinculación de este enfoque para conceptualizar la gestión humana socialmente responsable, un campo diferente en los que tradicionalmente se ha utilizado.

Desde la perspectiva del dominio específico —la gestión de organizaciones de la economía social—, en lo referente a la GH en las cooperativas, la literatura es limitada, se encontraron algunos estudios sobre los roles que ejercen las áreas de GH (Acuña, 2005), las prácticas de GH en las cooperativas (Botero, 2004), (Davis, 2004), (Davister, 2007) y la incidencia de estas prácticas en el desempeño empresarial (Hernández & Peña, 2008).

En cuanto a la RS en las cooperativas, la mayor parte de la literatura en este tema coincide en argumentar que existe una estrecha relación entre los principios cooperativos y la RS, por esta razón se considera que ésta es parte inherente del modelo de empresa cooperativa (Belhouari, Buendía, Lapointe, & Tremblay, 2005), (Carrasco, 2005), (Vargas & Vaca, 2005), (Mozas & Puentes, 2010), (Server & Capó, 2011), (Gadea, 2012). Sin embargo, esta literatura es prescriptiva, indica el potencial social —el “deber ser”— de las cooperativas, pero tiene limitaciones en cuanto a explicar cómo se traducen los principios cooperativos en prácticas—“cómo es”—. Y, aunque existen algunos estudios empíricos (Revuelto, Balbastre, & Redondo, 2012), (Martínez, López, & Marín, 2013), éstos son de alcance limitado, dado que, enfatizan en determinado tipo de organización —cooperativas financieras, de consumo, de enseñanza—, siendo considerablemente menor los estudios sobre las cooperativas de trabajo asociado (García, Iturrioz, Mateu, & Palomo, 2011).

Entonces, en relación con el contexto de estudio, esta tesis se centra en fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado —CTA— colombianas del sector de confecciones. Son varias las razones que hacen relevante realizar este estudio en este tipo de organizaciones. Tanto en Colombia como en otros países de América Latina —Argentina y Venezuela—, estas cooperativas han aumentado significativamente durante la última década,² este incremento contrasta con

² En Venezuela entre el año 2001 y 2005, las cooperativas de producción y servicios (asimiladas a CTA) pasaron de 951 a 87350 (Bruni, 2007). En Argentina las cooperativas de trabajo representan el 32% del total de organizaciones del sector, según estadísticas presentadas por (Simone, 2005) .

el limitado número de grupos de investigación colombianos que se interesan en estudiarlas³ y la reducida bibliografía disponible sobre las lógicas y problemáticas de gestión y organización propias de las cooperativas de trabajo asociado, especialmente en lo referente a la gestión del personal.⁴

En Colombia, la mayor parte de los artículos publicados se concentran en estudiar y visibilizar el mal uso que se hace de algunas CTA como instrumentos de flexibilización y precarización laboral, cuando no se respeta la identidad cooperativa. Esto ha contribuido a la estigmatización de estas organizaciones y a una concepción equivocada respecto a su naturaleza, características y propósitos.

El sector de confecciones constituye una actividad productiva importante en la economía colombiana, es intensivo en mano de obra de baja calificación, por lo tanto, la prosperidad o adversidad que enfrentan las organizaciones de este sector tiene una incidencia social y económica significativa en las regiones en las que se inscribe su actividad. En el contexto internacional, este sector ha sido uno de los primeros en estar sometido al escrutinio público por los abusos y violaciones a los principios y derechos fundamentales del trabajo (Stigzelius & Mark-Herbert, 2009, pág. 46).

A tenor de lo que se acaba de explicar, la ejecución de esta investigación implicó hacer frente a un doble desafío: de un lado, estudiar organizaciones que pertenecen a una industria —la confección— que ha sido reconocida en el contexto mundial por sus prácticas laborales poco responsables, en algunos casos, y de otro, un tipo de organizaciones —cooperativas de trabajo asociado— que en algunas ocasiones han sido perversamente utilizadas para precarizar el trabajo, en contravía de los principios que constituyen la identidad cooperativa. Este desafío se constituye en una oportunidad de aportar en la comprensión de las lógicas de gestión de personal que ocurren en las CTA.

En definitiva, el propósito de la investigación es fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, desde el enfoque de las capacidades y los principios cooperativos, a través del estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados, en tres organizaciones colombianas.

³ Luego de una revisión a los grupos de investigación registrados en Colciencias (Colombia) en el campo de Administración y Economía (393 en total), a enero de 2011, sólo 14 grupos tienen líneas de investigación sobre cooperativismo, economía social o economía solidaria, de los cuáles 1 está escalafonado en A1, 2 en B, 3 en C, 6 en D, y 2 grupos aún no están clasificados.

⁴ Esto se pudo constatar en una revisión de literatura de los artículos sobre cooperativas de trabajo asociado publicados en revistas académicas especializadas en gestión y economía social-cooperativismo, durante el periodo 2000-2010; esta búsqueda se realizó a través de las siguientes bases de datos: *EBSCOhost*, *ProQuest*, *Emerald*, *Redalyc*, *Directory of open access journal*, *Scielo Colombia*; y en los centros y redes de investigación sobre economía social: CIRIEC - *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative* y RILESS – Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria. Los descriptores utilizados fueron: *cooperatives*, *worker cooperatives*, *coopérative de travail*, *coopérative de production*, cooperativas de trabajo, trabajo asociado. Parte de esta revisión ha sido publicada en Bustamante (2009).

1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A través de la revisión de la literatura y una exploración inicial en el terreno, se formuló la siguiente pregunta que orientó el desarrollo de esta investigación:

¿Cómo se explica el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, desde los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades, a partir del estudio de las prácticas de gestión de personal?

Esta pregunta metodológica contribuyó a precisar el método —la teoría fundamentada y el estudio de casos como estrategia complementaria— y a formular otras preguntas de investigación:

- *¿Cuáles son las prácticas de gestión de personal que realizan las cooperativas de trabajo asociado?*
- *¿Cómo se relacionan las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado con los principios cooperativos?*
- *¿Cuáles son las implicaciones de las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado, en el desarrollo de las capacidades de los asociados, según el enfoque de las capacidades de Amartya Sen?*

1.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

En esta investigación, la unidad de análisis fueron los asociados de las cooperativas de trabajo asociado, éstos ejercen diversos roles dentro de la organización: son trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa. El propósito es fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las CTA, mediante el estudio de las prácticas de gestión de personal, tomando como referencia el testimonio de los asociados.

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, desde el enfoque de las capacidades y los principios cooperativos, a través del estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados, en tres organizaciones colombianas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las prácticas de gestión de personal que realizan las cooperativas de trabajo asociado, a través de testimonios de los asociados obtenidos mediante entrevistas, comprendiendo la relación de estas prácticas con los principios cooperativos.
- Comprender las implicaciones de las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado en el desarrollo de las capacidades de los asociados, mediante el estudio de sus testimonios, desde la perspectiva del enfoque de las capacidades.
- Conceptualizar la gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, fundamentada en el estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados, desde la perspectiva del enfoque de las capacidades y los principios cooperativos

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se plantea en tesis doctoral es pertinente desde el punto de vista de los campos de estudio en los que se inscribe la investigación: gestión humana y responsabilidad social, éstos son relevantes para la Administración. Luego de la revisión de literatura se considera pertinente proponer una investigación que fundamente el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado.

En relación con el contexto de estudio: las cooperativas —específicamente CTA—, la investigación es pertinente puesto que son organizaciones con una trayectoria histórica de un siglo y medio, que han sido promovidas en el contexto mundial por la Alianza Cooperativa Internacional, la Organización de las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo, porque se les reconoce su potencial para contribuir al desarrollo de las capacidades de las personas y la reducción de la pobreza, no obstante, este potencial no ha sido suficientemente investigado según lo plantea Birchall (2003).

Además, en la práctica, algunas CTA están inmersas en una paradoja: mientras por un lado se les promueve por su contribución al desarrollo de las capacidades de las personas, por otro lado, se les acusa de precarizar el trabajo debido al uso indebido que algunos actores —empresas privadas y gobiernos— han hecho de éstas, especialmente en Colombia. Esto ha generado una concepción desvirtuada generalizada sobre las CTA, eclipsando las contribuciones que hacen aquellas que operan conforme a los principios cooperativos. Por lo tanto, son necesarias investigaciones que ayuden a comprender las especificidades de estas organizaciones y sus problemáticas de gestión. En esta tesis se fundamenta el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las CTA, desde el enfoque de las capacidades de Amartya Sen y los principios cooperativos, a través del estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Adicionalmente, esta investigación se inscribe dentro de los propósitos de formación del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT porque tiene como finalidad aportar a la construcción de conocimiento contextualizado en el campo de la Administración en lo referente a la gestión humana socialmente responsable.

1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta tesis es fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, desde el enfoque de las capacidades y los principios cooperativos, a través del estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados, en tres organizaciones colombianas.

Para construir este concepto, se eligieron dos estrategias metodológicas: la teoría fundamentada y el estudio de casos. La primera, como su nombre lo indica es pertinente para desarrollar teorías derivadas de datos recolectados y analizados sistemáticamente. El segundo, es una estrategia de investigación apropiada para fines descriptivos, interpretativos o de evaluación (Toro & Parra, 2006, pág. 167) soportados en evidencias empíricas.

Entonces, para lograr los objetivos de investigación se utilizó el método de la teoría fundamentada desarrollada originalmente por Barney Glaser y Anselm Strauss en 1967, pero siguiendo el enfoque metodológico y procedimental propuesto por Strauss y Corbin (2002). La estrategia complementaria fue el estudio de casos múltiple con una unidad de análisis —tipo 3— según la propuesta de Yin (2003, p. 39). La información fue recolectada y organizada siguiendo esta metodología, el análisis y procesamiento de los datos se realizó conforme a los procesos de la teoría fundamentada: descripción, ordenamiento conceptual y teorización; recolección y análisis simultáneo.

Las perspectivas teóricas elegidas en la construcción del problema de investigación fueron los principios cooperativos, el enfoque de las capacidades de Amartya Sen y las prácticas de gestión de personal. Los principios cooperativos permiten estudiar las características idiosincrásicas del contexto organizacional —cooperativas de trabajo asociado— para el cual se propone conceptualizar la gestión humana socialmente responsable.

El enfoque de las capacidades, tal como se explica más adelante — ver numeral 2.3.3 *Marco comprensivo para estudiar la gestión humana socialmente responsable* — se relaciona y es coherente con los principios cooperativos; además, es pertinente para estudiar las implicaciones de las prácticas de gestión de personal de las CTA en el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Desde este enfoque y para esta investigación, las capacidades se comprenden como oportunidades valiosas que son desarrolladas a través de las prácticas de gestión humana socialmente responsable de las cooperativas de trabajo asociado para empoderar y proporcionar condiciones de bienestar a los asociados y que se proyectan a la comunidad

mediante la solidaridad y prácticas de formación. Estas prácticas contribuyen a la expansión de las libertades instrumentales de las personas, según el enfoque de las capacidades de Sen (2006), éstas son: las libertades políticas, las oportunidades económicas, las oportunidades sociales, las garantías de transparencia y la seguridad protectora.

Esta investigación se limita a conceptualizar las prácticas de gestión humana socialmente responsable en las CTA y sus implicaciones en el desarrollo de tres capacidades de los asociados, a saber: la capacidad de empoderamiento, la capacidad de bienestar y la capacidad de solidaridad; éstas fueron construidas con fundamento en los datos analizados. Tal conceptualización es en términos teóricos exclusivamente; la operacionalización y medición de estas capacidades a través de indicadores estadísticos (cuantificables) no están contemplados dentro del alcance y los objetivos de esta investigación.

Teniendo en cuenta la diversidad de prácticas de gestión de personal y de criterios para estudiarlas, con el propósito de limitar el alcance de esta investigación, inicialmente se seleccionaron siete dimensiones para agruparlas: i) salud y seguridad en el trabajo; ii) formación; iii) información; iv) condiciones de trabajo; v) participación; vi) balance trabajo y familia; vii) igualdad de oportunidades y no discriminación. Esta selección se realizó con base en una revisión de la literatura sobre las iniciativas de RS en lo referente a las prácticas laborales. En el numeral 2.3.3 —*Marco comprensivo para estudiar la gestión humana socialmente responsable*—se presenta una síntesis de esta revisión. Esto significa que el alcance de las prácticas de gestión de personal que fueron objeto de estudio en esta investigación se limitaron sólo a aquellas que podían clasificarse en una de las siete dimensiones mencionadas.

Sin embargo, a medida que se avanzaba en la recolección y análisis de la información y se construían las categorías que permitían explicar las conexiones entre las prácticas de GH, los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados, estas prácticas iniciales fueron agrupadas bajo los nombres de: prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad. Las cuales constituyen las categorías principales sobre las cuales se fundamenta el concepto gestión humana socialmente responsable

Así, pues, las prácticas de información, formación, participación e igualdad de oportunidades hacen parte de las prácticas de empoderamiento de los asociados. Las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad, el balance trabajo-familia, la formación y la participación tienen que ver con las prácticas de bienestar de los asociados. Y, las prácticas de formación hacen parte de la proyección a la comunidad. En el capítulo 4 se explica en detalle cómo se construyeron las categorías que representan las prácticas de gestión humana socialmente responsable.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 EL CONTEXTO DE ESTUDIO: LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

2.1.1 Antecedentes y orígenes del cooperativismo de trabajo asociado

Los orígenes del cooperativismo se ubican en el periodo de la revolución industrial en Europa Occidental. Las condiciones de miseria y explotación de los trabajadores durante este periodo, inquietaron a algunos pensadores sociales que propusieron formas diferentes de superar dichas condiciones. De un lado, aquellos como Karl Marx que promulgaron la lucha de clases como el medio más expedito para instaurar un nuevo orden económico y social, liderado y dirigido por el proletariado y, de otro lado, los pensadores y precursores del cooperativismo, como Robert Owen, Charles Fourier, Philippie Buchez, Louis Blanc, entre otros, quienes consideraron la asociación y la autoayuda de los trabajadores para la satisfacción de sus necesidades, a través de sus propias empresas gestionadas democráticamente, bajo la lógica de la solidaridad —no de la lucha—, como el camino más promisorio para la construcción de una sociedad más justa e incluyente para los seres humanos.⁵

Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837) son considerados los padres de la cooperación. Owen, asumió el papel de un reformador social, contribuyó y apoyó la reducción de la jornada de trabajo de 17 a 10 horas y la prohibición del trabajo infantil; además, concibe y lleva a la práctica las *Aldeas de Cooperación*, lugares para la producción, la distribución y la vida en común.⁶ Por su parte, Charles Fourier propuso la creación de Falansterios (*Phalanstères*), sociedades cooperativas basadas en el trabajo voluntario, formadas por personas de todas las clases sociales que coordinaban conjuntamente la vida económica y social de sus miembros, pero manteniendo la propiedad individual de cada uno de éstos (Mladenatz, 1996, pág. 31).

En relación con las cooperativas de trabajo asociado —CTA—, Philippie Buchez (1796-1865) y Louis Blanc (1811-1882) son considerados los precursores e iniciadores de esta forma cooperativa. El principal aporte de Buchez es la formulación en el año 1831 de los principios que fundamentan las cooperativas de producción o cooperativas de trabajo asociado, relacionados con la gestión participativa y democrática, el carácter no lucrativo; la vinculación personal de los asociados como propietarios y trabajadores de la empresa. Mientras Louis Blanc, concentró sus esfuerzos en defender el derecho al trabajo y en organizar las asociaciones cooperativas de producción con el patrocinio del Estado.

⁵ Aunque se reconoce que además de los pensadores mencionados, el cooperativismo ha sido influido por el pensamiento de Saint-Simon (1760-1825), William King (1786-1865), Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), en el marco conceptual de esta investigación sólo se consideran aquellos que tuvieron mayor influencia en el desarrollo del cooperativismo en general —Owen y Fourier— y el cooperativismo de trabajo asociado —Buchez y Blanc—.

⁶ Robert Owen organizó las aldeas comunitarias *New Lanark* (Inglaterra) y *New Harmony* (Estados Unidos), éstas fueron organizaciones modelo en la instauración de sus ideas sobre las *aldeas de cooperación*.

Los aportes de Owen, Fourier, Buchez y Blanc han sido fundamentales en la definición de los principios que constituyen la identidad cooperativa, y que influirían en la constitución de la *Rochdale Equitable Pioneers Society* en el año 1844, institución universalmente reconocida como iniciadora formal del cooperativismo. Aunque antes de su conformación ya existían asociaciones cooperativas, los historiadores consideran que la experiencia más exitosa, de mayor influencia y mejor organizada fue la *Rochdale*. Esta sociedad fue conformada por 28 tejedores ingleses que definieron unas reglas de administración que se conocen como *principios de Rochdale* o principios cooperativos; éstos han sido acogidos en el contexto mundial a través de la difusión de la Alianza Cooperativa Internacional — ACI.⁷

2.1.2 El cooperativismo de trabajo asociado en Colombia: surgimiento y normatividad

Las cooperativas de trabajo asociado se caracterizan por ser organizaciones sin ánimo de lucro, regidas por los principios cooperativos, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática (ACI, 1995). Según se establece en la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado, el principal objetivo de estas organizaciones es la creación y mantenimiento de puestos de trabajo sustentables que generen riqueza para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores y sus familias, dignificar el trabajo humano y promover el desarrollo comunitario y local, deben actuar de manera autónoma ante el Estado y terceros en lo referente al trabajo, la gestión, la disposición y el manejo de los medios de producción (CICOPA, 2005).

En Colombia, el cooperativismo surge formalmente en el año de 1931 con la promulgación de la ley 134 a través de la cual se da vida jurídica a las cooperativas. Posteriormente, en el año 1963 se reglamentan las cooperativas de producción y trabajo, antecesoras de las cooperativas de trabajo asociado. No obstante, estas últimas sólo surgen jurídicamente con la Ley 79 de 1988. Diez años más tarde, en el año de 1998 mediante la Ley 454, el gobierno nacional define el marco conceptual de la economía solidaria, sector que incluye las CTA, y reestructura las instituciones gubernamentales encargadas del registro y control de dicho sector. En el año 2008, mediante la Ley 1233 se precisa algunos elementos sobre los aportes a la seguridad social, se crean unas contribuciones especiales —parafiscales— a cargo de las cooperativas de trabajo asociado y se fortalecen los mecanismos de control sobre estas entidades. Finalmente, mediante la expedición de la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 2025 de 2011 se establecen prohibiciones para la contratación de cooperativas de trabajo asociado como organizaciones de intermediación laboral y se definen sanciones rigurosas en caso de incumplimiento de tal prohibición.

⁷ La ACI es una organización no gubernamental fundada en Londres en el año de 1895; agrupa a la mayoría de organizaciones cooperativas en todo el mundo, formando una red económica internacional que promueve el cooperativismo. Participa en la Organización de las Naciones Unidas, en calidad de órgano consultivo.

Desde hace varios años, organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han reconocido la importancia del cooperativismo como opción de desarrollo, generación de empleo, bienestar e inclusión a la vida laboral de la población menos favorecida, así está contemplado en la Declaración de Copenhague sobre Desarrollo Social (1995). De igual modo, estas organizaciones han considerado prioritario estimular y crear un entorno favorable para el desarrollo y promoción del cooperativismo, tal como lo establece la Resolución 56/114 de 2001 aprobada por la Asamblea General de la ONU, así como en la Recomendación 193 de 2002 de la OIT.

2.1.3 La problemática de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: intermediación laboral y reducción de costos

El escenario competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones en las tres últimas décadas ha promovido la necesidad de flexibilización laboral, desde una dimensión funcional, relacionada con la posibilidad de adaptación y capacitación de los trabajadores para la ejecución de múltiples actividades y procesos, y desde una dimensión externa, que se relaciona con la capacidad de ajustar la remuneración, el número y los tipos de contratación de los trabajadores. En Colombia ha sido muy recurrente esta última, originando un auge de los procesos de subcontratación de personal.⁸

En el marco de la flexibilidad laboral, las cooperativas de trabajo asociado fueron vistas como una forma de subcontratación, que contribuye a disminuir el costo laboral y trasladar los riesgos del mercado al trabajador, concepción que distorsiona la identidad cooperativa. En el caso colombiano, la distorsión del modelo de cooperativismo de trabajo asociado se originó principalmente por dos situaciones: *i)* la coyuntura económica y política en la que surge y se expande este tipo de organizaciones y *ii)* la laxitud en los controles gubernamentales sobre la creación y funcionamiento de estas cooperativas.

Con respecto a la primera dimensión, el surgimiento formal de las CTA en Colombia coincide con un periodo de modernización del Estado y las industrias colombianas, en el cual, el adelgazamiento de las estructuras organizacionales de las entidades públicas y privadas, y la flexibilización en la contratación laboral, se constituían en imperativos (Zabala, 2007)(Confecoop, 2012)(Confecoop, 2013). Así entonces, las CTA fueron consideradas como la panacea a los problemas estructurales y financieros de las organizaciones. A través de esta figura cooperativa era posible contratar los trabajadores con unas condiciones diferentes a las exigidas por la legislación del trabajo,⁹ en detrimento de la calidad de la remuneración y la cobertura en seguridad social de los trabajadores asociados, en comparación con los trabajadores asalariados o dependientes, tal y como se

⁸ Según Urrea (1999), la subcontratación se refiere a la descentralización de los procesos productivos en unidades de gestión y control de la fuerza de trabajo autónomas, generalmente pequeñas y microempresas, que celebran contratos comerciales con otras organizaciones para la producción de bienes o la prestación de servicios.

⁹ Sin embargo, la legislación colombiana —Ley 123 de 2008 y Ley 1429 de 2010— ha tratado de corregir las diferencias en los regímenes laborales de los trabajadores dependientes y asociados.

evidencia en las investigaciones de Botero y Mejía (2004); Aricapa (2006a), (2006b), (2008); Bustamante (2006); Urrea (2007)(Álvarez & Gordo, 2007).

En cuanto a la segunda dimensión, es preciso mencionar la falta de rigurosidad y contundencia en la regulación y control gubernamental sobre las CTA (Farné, 2008, pág. 276), aunque se establecieron controles y entidades encargadas de la supervisión —como el Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de Economía Solidaria— la operacionalización de dichos controles y los recursos para hacerlos fueron insuficientes.

No obstante, con la promulgación de la Ley 1429 de 2010, en la que se prohíbe la contratación de CTA para realizar intermediación laboral, imponiendo sanciones a las entidades privadas y públicas que incumplan la norma, este subsector cooperativo ha entrado en un proceso de depuración que se refleja en la disminución del número de cooperativas y de asociados, tal como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 1. Datos estadísticos del cooperativismo de trabajo asociado en Colombia

AÑO	NÚMERO DE COOPERATIVAS	NÚMERO DE ASOCIADOS
2010	4.307	610.526
2011	3.478	482.168
2012	2.890	386.138

Fuente: Confecoop (2013)

Este proceso de depuración de las CTA, tal como lo señala Confecoop (2013, pág. 124) es necesario para la defensa de un verdadero cooperativismo de trabajo asociado y por las implicaciones que genera en términos de bienestar de los trabajadores, pues, las pseudocooperativas constituidas en Colombia, vulneraron derechos básicos de los trabajadores como el de libre asociación y la libre adhesión como principio del cooperativismo.

2.1.4 La industria de confección

Los procesos de globalización económica se han reflejado de manera contundente en la industria de confección, ésta se caracteriza por ser intensiva en mano de obra de baja calificación, por la subcontratación internacional a través del establecimiento de cadenas de producción globales y por la extrema inestabilidad y precariedad generada por la flexibilización de la contratación y los costos laborales (International Labour Organization-ILO, 2000)(Arnold & Hartman, 2003).

Además, ha sido la primera industria sometida al escrutinio público (Stigzelius & Mark-Herbert, 2009, pág. 46) por los abusos y violaciones a los principios y derechos fundamentales del trabajo reconocidos internacionalmente, situación que ha provocado la construcción de códigos de conducta específicos del sector y estándares certificables respecto a las prácticas responsables de trabajo y de gestión de personal.

Colombia representa el 1% de las exportaciones de textil confección en el mundo, siendo China el principal exportador con el 30,7% del mercado mundial (Colombia. Superintendencia de Sociedades, 2013), seguido de otros países asiáticos como India, Turquía y Pakistán (Wener International Management Consultants, 2015).

La industria textil y de confección es significativa para la economía colombiana por las fuentes de trabajo que genera —es intensiva en mano de obra—, el desempeño empresarial y el impulso a la industrialización del país. La producción del sector representa el 1,17% del PIB Nacional y el 9,82% de la industria manufacturera (Colombia. Superintendencia de Sociedades, 2013). Esta industria está integrada por las empresas textiles que preparan y transforman el hilo, las empresas de fabricación de tejidos y confección de prendas de vestir y las que fabrican otros productos textiles.

En Colombia, el subsector confección presentó un crecimiento del 8,4% alcanzando exportaciones por US\$ 45330 miles de dólares durante el año 2012; este subsector concentra además, el 40,61% de los ingresos operacionales y el 54,19 de las utilidades netas de la industria textil confección, de modo que hace una contribución importante a la dinámica del sector en su conjunto (Colombia. Superintendencia de Sociedades, 2013).

La industria de confección colombiana no ha estado exenta de la problemática de inestabilidad y precariedad laboral que afecta a esta industria en el contexto mundial, el sector está conformado por la convivencia de pequeños y medianos establecimientos —principalmente— al lado de grandes empresas (Jaramillo, Montoya, & Ramírez, 1996, pág. 150), generalmente, estas últimas han subcontratado la mayor parte de su producción con pequeños talleres familiares y cooperativas de trabajo asociado (Camacho, 2006, pág. 10).

La informalidad en las relaciones laborales, especialmente en los pequeños talleres de confección hace difícil calcular el número de puestos de trabajo que genera esta industria en Colombia, sin embargo se estima que esta industria genera más de 600.000 puestos de trabajo (Proexport Colombia, 2009).

2.2 LOS ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En la formulación de este proyecto de investigación, la revisión de literatura ha sido fundamental para la construcción del problema de investigación, la elección de un marco de referencia pertinente y la definición de la metodología apropiada para realizar el estudio.

Inicialmente, la búsqueda bibliográfica fue de alcance amplio, indagando en dos dominios, el dominio general constituido por la gestión humana¹⁰ y la responsabilidad social. Del mismo modo fue de gran interés un dominio específico referente a la literatura sobre

¹⁰ Aunque la denominación que predomina en la literatura es gestión de recursos humanos, está conlleva a una concepción instrumental de las personas como “recursos” al servicio de una organización, visión desafortunada que ha generado varias críticas en este campo. En un contexto de cooperativas, en el cual las personas son el centro de la organización, tal denominación es incoherente, por esta razón en esta tesis se utiliza el concepto gestión humana.

gestión de organizaciones de la economía social, particularmente de las cooperativas de trabajo asociado, ya que éstas se constituyen en el contexto de estudio. Esta revisión permitió identificar los autores, los enfoques, las perspectivas más relevantes y algunos vacíos y críticas que ofrecen oportunidades de investigación.

En relación con la gestión de organizaciones cooperativas, los autores enfatizan en las características idiosincrásicas — primacía de las personas sobre el capital, estructura de propiedad colectiva, gestión democrática y la doble dimensión: cooperativa y empresarial como constitutivas de la ventaja cooperativa.¹¹ También, se argumenta que estas organizaciones promueven una visión centrada en el ser humano (Birchall, 2003), (Davis & Donaldson, 2005), de ahí que la gestión del personal sea fundamental en este tipo de organizaciones.

Sin embargo, la literatura sobre gestión humana en cooperativas es limitada; algunos autores centran su atención en estudiar los roles que ejercen las áreas de GH en estas organizaciones (Acuña, 2005); las prácticas de gestión de personal y sus especificidades (Davister, 2007), (Davis, 2006), (Davis, 2004), (Botero & Mejia, 2004) y otros se interesan en estudiar la relación entre la GH y los resultados empresariales (Hernández & Peña, 2008). La revisión de esta literatura se presenta en la Tabla 1:

Tabla 2. Síntesis de la literatura sobre gestión humana en cooperativas

AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
Hernández y Peña (2008)	Relación entre la estrategia de gestión humana y los resultados empresariales	Teoría de recursos y capacidades de la empresa. Teoría del comportamiento	Contexto: cooperativas de crédito y cajas de ahorros españolas. Enfoque cuantitativo basado en el análisis deductivo de hipótesis, a través de técnicas de regresión lineal.	La utilización de sistemas de alto rendimiento en la gestión de personal, en las entidades financieras de la economía social, influye positivamente en los resultados empresariales, a través del mejoramiento del capital humano de la organización.
Davister (2007)	Gestión humana en organizaciones de la economía social (asociaciones y cooperativas)	Enfoques psicológicos, psicosociales y de gestión en el contexto de la Economía Social	Estudio teórico fundamentado en las investigaciones sobre asociaciones y cooperativas de Bélgica, realizadas por CHAIRE CERA – Entrepreneuriat et Management en Économie Sociale (Liège, Belgique)	La paradoja de la GH en las empresas de la economía social se evidencia por la importancia fundamental de esta gestión dadas sus características idiosincrásicas (primacía de la persona sobre el capital, el trabajo humano como principal factor de producción y motor de la acción colectiva) y por la concurrencia, crecimiento y complejización de este sector. Sin embargo, el ejercicio de las prácticas de GH se caracteriza por su informalidad, poca estructuración

¹¹ El concepto “ventaja cooperativa” ha sido utilizado por algunos autores como Spear (2000), Dávila (2004) y Rojas (2007) para referirse a las especificidades de las organizaciones cooperativas, que hacen de éstas más eficientes para la vinculación de los actores más débiles, construir lazos de confianza y de solidaridad y ser accesibles al cambio y al mejoramiento de situaciones sociales, económicas y culturales, en comparación con otros tipos de empresa.

AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
				y la carencia de formación específica en esta área por parte de sus dirigentes.
Acuña (2005)	Procesos funcionales, papel y protagonismo político de las unidades de GH de Cooperativas chilenas	Perspectiva política basada en el análisis de coaliciones.	Contexto: cooperativas chilenas. Utilizan un enfoque cualitativo y el método de estudio de casos.	La GH es una actividad formalmente establecida en las cooperativas chilenas estudiadas, esta unidad ejerce un protagonismo político en la gestión estratégica de la organización. Sus procesos son inspirados por los objetivos sociales y económicos que persiguen. Sin embargo, en algunas de éstas no se realiza la evaluación de desempeño ni la planificación de carrera de los trabajadores, situación que puede interferir en los planes estratégicos de las cooperativas.
Davis (2006) (2004)	Gestión humana en cooperativas	Teoría del capital intelectual y aprendizaje en la organización	Estudio teórico que propone un modelo de gestión del capital social cooperativo	La gestión del capital social cooperativo incluye no sólo a los empleados sino que se extiende a los asociados, clientes, proveedores y comunidad. El objetivo estratégico de las unidades de GH en las cooperativas es el establecimiento de una cultura de trabajo que refleje su carácter asociativo y cooperativo.
Botero y Mejía (2004)	Evaluación de la gestión del personal contratado a través de CTA	Teorías de la motivación y del clima organizacional	Contexto: empresas del sector textil y confección del Valle de Aburrá (Colombia) que subcontratan el personal a través de CTA. Estudio exploratorio de enfoque cualitativo	La gestión del personal subcontratado a través de CTA en empresas del sector textil y confección, no tiene en cuenta las necesidades motivacionales específicas de este personal, esto reduce la efectividad de la gestión. Además, las CTA son consideradas por sus asociados como medios para obtener un empleo.

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de cooperativas estudiadas, sólo la investigación de Botero y Mejía (2004) se refiere a las prácticas de gestión humana en CTA que ofrecen servicios a empresas del sector textil y confección del Valle de Aburrá (Colombia). El interés de los autores es evaluar la gestión de personal subcontratado a través de CTA, desde la perspectiva de las empresas contratantes. Aunque este estudio es un antecedente importante, por la coincidencia en la temática —gestión humana— y el contexto —CTA colombianas del sector textil y de confección—; esta investigación difiere en cuanto al propósito —fundamentación del concepto gestión humana socialmente responsable—, los métodos —teoría fundamentada y estudio de casos—, los referentes teóricos —principios cooperativos, enfoque de las capacidades y dimensiones de las prácticas de gestión de personal— y la unidad de análisis —los asociados—.

En términos generales, las investigaciones sobre gestión humana hacen énfasis en proponer modelos, enfoques y perspectivas para definir e implementar las prácticas para gestionar el talento humano de una organización, de modo que se puedan lograr los objetivos organizacionales y construir ventajas competitivas. El estudio de la relación entre la gestión humana y los resultados empresariales —desempeño corporativo— ha sido dominante (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009); las implicaciones de las prácticas de gestión de personal en los trabajadores han sido poco estudiadas (Bermúdez, 2009), (Simmons, 2008).

En el campo de la responsabilidad social, los desarrollo teóricos y los estudios empíricos, en su gran mayoría, han sido realizados desde la perspectiva de las empresas privadas con ánimo de lucro de países desarrollados; aunque se han realizado investigaciones sobre la RS en empresas sociales (Barrera, 2007), generalmente se enfatiza en su dimensión externa; el estudio de la dimensión interna de la RS en estas empresas, en lo referente a las prácticas responsables de gestión de personal ha recibido menor atención (Foote, 2001), (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods, & Wallace, 2008). Para el contexto específico de las empresas colombianas se encuentran los estudios de Calderón, Álvarez y Naranjo (2011); García y Duque (2012), García, Azuero y Peláez (2013), estos autores estudian las prácticas de empresas colombianas que tienen relación con el área y los procesos que se desarrollan en GH, pero no conceptualiza la gestión humana socialmente responsable.

La literatura que estudia la relación entre la gestión humana y la responsabilidad social, generalmente enfatiza en el rol que ejercen las áreas de gestión humana en el cumplimiento de la RS (García & Duque, 2012), (García, Azuero, & Peláez, 2013) (Gond, Igalens, Swaen, & El-Akremi, 2011), (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2011), (Fenwick & Bierema, 2008), (Preuss, Haunschild, & Matten, 2008), (Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006); las motivaciones que tienen las organizaciones para implementar iniciativas de RS (Cooke & He, 2010), (Stigzelius & Mark-Herbert, 2009), (Mankelow, 2008); las implicaciones para los trabajadores en cuanto a su satisfacción laboral y comportamiento (Gond, El-Akremi, Igalens, & Swaen, 2010), (Celma-Benaiges, Martínez-García, & Raya, 2009); los beneficios en cuanto a la reputación corporativa y las posibilidades de atraer y retener talento humano valioso (Castelo & Lima, 2009)(Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008), (Tuffrey, 2003) y la dimensión laboral de la RS (Gaete, 2010), (Fuentes García, Nuñez Tabales, & Veroz-Herradón, 2008), (Vuontisjärvi, 2006), (Aragón, Rocha, & Cruces, 2005). En la siguiente tabla se presenta una síntesis de esta literatura.

Tabla 3. Síntesis de la revisión de literatura sobre gestión humana y responsabilidad social

	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
ROL DE LAS ÁREAS DE GH	Gond, Igalens, Swaen y El-Akremi (2011)	Contribución de las áreas de GH al liderazgo responsable.	Teoría de los grupos de interés	Contexto: empresas francesas, principalmente multinacionales. Estudio cualitativo, mediante entrevistas.	Las áreas de GH pueden contribuir al liderazgo responsable a través de tres roles: funcional, práctico y relacional; si éstos se interrelacionan adecuadamente, pero también pueden entorpecerlo. El reto para futuras investigaciones

	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
					empíricas es explicar en profundidad las interrelaciones entre estos roles y estudiar cómo el liderazgo responsable transforma la función de GH.
	Calderón, Álvarez y Naranjo (2011)	Papel de las áreas de GH en el cumplimiento de la RS.	Gestión humana estratégica. Componentes y dimensiones internas y externas de la RS.	Contexto: empresas colombianas afiliadas a ACRIP (Asociación Colombiana de Gestión Humana). Utiliza un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), y varias técnicas: encuestas, entrevistas y grupos focales.	En las organizaciones colombianas prevalece una visión reduccionista y reactiva respecto del papel que desempeñan las áreas de GH en el cumplimiento de la RS, puesto que se limita a aspectos legales, de seguridad industrial y bienestar laboral. Para futuras investigaciones proponen contrastar la visión gerencial con la visión del empleado.
	Melo, Sánchez de Roldán, García (2009)	Guía para la aplicación de la RS desde las áreas de GH	Conceptualización de la RS y la GH desde una perspectiva estratégica y de macroprocesos respectivamente	Estudio teórico, sintetiza los aspectos más relevantes de RS y su relación con la GH	La guía está estructura en dos secciones, cada una expone los conceptos más relevantes de RS y la relación con los procesos de GH y propone un modelo de plan de acción sobre el tema. Además presenta un anexo con algunos antecedentes de RS en Colombia
	García Duque y (2012)	Importancia percibida de la RS como parte integrante de los procesos y actividades de GH	Conceptualización de la GH y la RS, desde una perspectiva estratégica; clasificación de las prácticas de RS y GH en ocho temáticas según la tipología de la organización chilena de RS AcciónEmpresarial	Estudio de caso en una empresa de clase mundial del sector de cosméticos del suroccidente colombiano. Enfoque cualitativo basado en entrevistas en profundidad al gerente general y el personal del área de gestión humana	Los resultados del caso estudiado indican que la empresa no asume la RS como parte de su estrategia de negocio, tampoco documenta ni comunica las prácticas socialmente responsables que realiza. Los autores proponen una intervención activa del área de GH, ésta puede realizar un aporte estratégico como medio y sistema de información y comunicación de la RS con los grupos de interés interno; y ayudar en la definición e implementación de planes de RS dirigidos a los trabajadores y sus familias.
	García, Azuero y Peláez (2013)	Prácticas de RS orientadas desde las áreas de GH hacia los trabajadores	Prácticas de RS relacionadas con los macro procesos de GH y clasificadas en tres categorías — primarias, secundarias y terciarias— y agrupadas en temáticas	Enfoque cualitativo, basado en cuatro (4) estudios de caso de empresas privadas de producción del suroccidente colombiano. Se aplicaron entrevistas en profundidad dirigidas a los gerentes, directores, jefes y el equipo de trabajo del área de gestión humana.	A partir de la revisión de literatura, los autores identifican 70 prácticas de RS relacionadas con los macro procesos de GH. Al contrastar estos prácticas con los casos estudiados se encuentra que sólo 33 prácticas se relacionan con la teoría, mientras 104 prácticas implementadas por las empresas no están incluidas en la literatura. La mayor parte de prácticas están concentradas en el macro proceso de compensación, bienestar y salud de las personas. Para futuras investigaciones

	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
					proponen considerar la perspectiva de los trabajadores con el fin de establecer si las prácticas responden a sus necesidades y expectativas
	Fenwick y Bierema (2008)	Rol y compromiso de las áreas de GH en los programas de RS de las organizaciones.	Gestión del desarrollo humano.	Estudio cualitativo en ocho organizaciones norteamericanas.	Las áreas de GH ejercen un rol marginal en las actividades de RS de las empresas, generalmente se enfatiza en la dimensión externa, no se alcanza una integración entre las dimensiones interna y externa de los procesos y prácticas de RS. Para futuras investigaciones es importante realizar estudios comparativos sobre el rol y compromiso de las áreas de GH (según el sector, tamaño y ubicación de las empresas).
	Preuss, Haunschild y Matten (2008)	Rol que ejercen las áreas de GH y los órganos de representación de los empleados en la definición-implementación de las políticas de RS en las empresas europeas.	Nuevo institucionalismo Sistemas Nacionales de Negocios	Investigación de enfoque cualitativo, basada en el estudio de casos múltiple en empresas europeas de Bélgica, Francia y Alemania.	El rol de las áreas de GH y las organizaciones que representan los empleados en países europeos, en las discusiones sobre la RS, ha evolucionado según el estatus que se le concede en cada país. Los retos para las áreas de GH se relacionan con la necesidad de preservar su condición privilegiada para influir en estas discusiones y proponer alternativas de atención a las necesidades de los empleados. Para las organizaciones de empleados se presenta el desafío de ejercer un rol activo y evitar la pérdida de influencia y de poder en las políticas y prácticas de RS.
	Schoemaker, Nijhof y Jonker (2006)	Influencia de los desarrollos de la RS y el capital humano sobre la GH.	Capital social. Concepto de sistema abierto	Estudio teórico que propone un enfoque de gestión del valor humano	Proponen un enfoque de gestión del valor humano para reposicionar el rol estratégico de la GH y relacionarla con la RS, a partir de la concepción de la organización como un sistema abierto. Para futuras investigaciones proponen estudiar cómo construir escenarios de trabajo responsable, qué tipo de valores, interconectividad y reciprocidad se requieren para gestionar el valor humano.
MOTIVACION ES	Cooke y He (2010)	Las motivaciones, las prácticas y el nivel de implicación de los empleados en las actividades	Estándares internacionales de RS. Modelo de Carroll (1979).	Contexto: empresas de textiles y confección de China. Utiliza un enfoque mixto (cualitativo, cuantitativo), basado en entrevistas y encuestas	Estudia la relación de GH y RS en una doble vía: la GH como parte de las actividades de RS y el rol de GH en lograr los resultados de RS en las empresas de China. Los hallazgos evidencian que éstas adoptan un enfoque de “Business

	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
		de RS de las empresas de textiles y de confección de China			Case”, las principales razones para la adopción de prácticas de RS están asociadas a la reputación, la satisfacción de clientes y reducción de costos. En futuras investigaciones es importante estudiar cómo y en qué áreas las empresas pueden desarrollar un enfoque estratégico de la RS, que incluya las necesidades de la organización y las de los empleados.
	Stigzelius y Mark-Herbert (2009)	Motivaciones, obstáculos y oportunidades para la implementación de SA8000 en las empresas de confección de la India.	Cadenas de suministro global. SA8000	Contexto: empresas de confección de India. Utiliza un enfoque cualitativo, basado en estudios de caso.	La principal motivación para la implementación de SA8000, en algunas empresas de confección de la India, es la presión que ejercen los compradores y clientes. Los costos incurridos y la falta de soporte son los mayores obstáculos en la implementación de SA8000, mientras que las oportunidades están relacionadas con la imagen corporativa y la baja rotación de personal
	Mankelow (2008)	Las prácticas de GH de las pequeñas empresas y su relación con la RS	Modelo de Carroll (1979)	Investigación cualitativa basada en estudios de caso múltiple, en pequeñas empresas australianas.	Identifica las prioridades y las motivaciones de las prácticas de GH en algunas pequeñas empresas australianas y su relación con la RS. Las prioridades se asocian a la necesidad de trabajo flexible y capacitación laboral. Las motivaciones se relacionan con la reputación corporativa (marketing) y la moral de los empleados.
IMPLICACIONES EN LOS TRABAJADORES	Gond, El-Akremi, Igalens y Swaen (2010)	Influencia de la RS en los empleados	Teoría de la identidad social. Teoría del intercambio social	Estudio teórico a partir del cual se formulan algunas proposiciones que soportan el modelo propuesto	Proponen un modelo para estudiar cómo las percepciones de los empleados sobre los programas de RS de las empresas, afectan sus actitudes y comportamientos y por ende, el desempeño organizacional, social y ambiental. Futuros estudios pueden investigar cómo las políticas de RS pueden afectar simultáneamente los intercambios entre los grupos de interés y su identificación con la empresa.
	Celma-Benaiges, Martínez-García y Raya (2009)	Impacto de las prácticas responsables de gestión humana en la satisfacción laboral de los empleados.	Dimensión interna de la RS. Estándares internacionales de RS.	Contexto: trabajadores o asalariados de la región de Cataluña (España). Enfoque cuantitativo basado en un análisis econométrico de la Encuesta de calidad de	La percepción de los empleados sobre las prácticas de gestión humana responsable, inciden favorablemente en la satisfacción laboral, especialmente, en lo referente a condiciones de contratación, remuneración y

	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
				vida en el trabajo del año 2007 en la región de Cataluña.	jornada de trabajo.
RETUPACIÓN CORPORATIVA	Castelo y Lima (2009)	Las revelaciones de información en internet sobre las políticas y prácticas de GH y RS de empresas portuguesas y sus efectos en la reputación corporativa.	Teoría de los recursos y capacidades	Utiliza el análisis de contenido de los reportes de grandes empresas portuguesas, incluidas en el listado de las veinte mejores organizaciones para trabajar —BCWF <i>Best companies to work for</i> —	Las revelaciones de información sobre RS, relacionadas con las políticas y prácticas de GH ayudan a las empresas a obtener y mantener una buena reputación corporativa y a desarrollar los recursos y capacidades del talento humano de la organización. Proponen replicar el estudio en otros contextos.
	Bhattacharya, Sen y Korschun (2008)	Enfoque de gestión de RS para atraer y retener talento humano valioso	Marketing interno	Contexto: empresas estadounidenses. Utiliza un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) y varias técnicas: entrevistas, grupos focales y encuestas.	Las actividades de RS pueden utilizarse para atraer talento humano valioso a través de la implicación de los empleados en la planeación, diseño, implementación de los programas de RS.
	Tuffrey (2003)	Programas corporativos de implicación de la comunidad y sus efectos en la GH	Ciudadanía corporativa	Contexto: empresas de Reino Unido. Utiliza la estrategia de estudio de casos.	Los programas corporativos de implicación de la comunidad juegan un rol significativo en el logro de los retos de GH. Estos programas deberían ser definidos con base en los objetivos estratégicos de GH.
DIMENSIÓN LABORAL	Gaete (2010)	Análisis de las principales iniciativas internacionales de RS y su relación con la GH	Iniciativas internacionales de RS	Estudio teórico, a través del análisis de contenido de las iniciativas de RS.	Se evidencia una preferencia discursiva en cuanto a la dimensión externa de la RS y un menor desarrollo en la dimensión interna, relacionada con la GH. En esta última surgen nuevos desafíos relacionados con la gestión de la diversidad, calidad de vida laboral, balance entre trabajo y familia.
	Aragón, Rocha y Cruces (2005)	Dimensión laboral de la RS en empresas españolas	Acuerdos marco mundiales Principio de consenso	Contexto: empresas españolas. Estudio de casos múltiple de enfoque cualitativo.	Analiza las iniciativas de RS en cuanto a la dimensión laboral, aplicadas en empresas españolas, identificando los ámbitos de aplicación (empresa matriz y sus filiales) y los campos de actuación: reconocimiento y promoción de los derechos humanos y socio-laborales, calidad en el empleo, actuaciones en materia de subcontratación, adaptación y gestión del cambio.
	Fuentes-García, Nuñez y	Aplicación de la responsabilidad social en la GH	Memorias e índices de sostenibilidad, códigos de	Contexto: empresas españolas. Revisión de las principales iniciativas	Presenta diferentes alternativas para ejercer la RS en la GH, relacionadas con: los índices y

	AUTORES	OBJETO DE ESTUDIO	CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS	ASPECTOS METODOLÓGICOS	SÍNTESIS
	Veroz (2008)		conducta y estándares internacionales de RS	de RS	memorias de sostenibilidad, códigos de conducta, ratificación de iniciativas internacionales y certificación de procesos y prácticas laborales.
	Vuontisjärvi (2006)	Las revelaciones de información sobre políticas y prácticas de GH en los reportes de RS de algunas grandes empresas de Finlandia.	Teoría del capital intelectual	Análisis de contenido de los reportes anuales de desempeño de grandes empresas finlandesas.	Los reportes anuales de desempeño de empresas finlandesas presentan mayores revelaciones en temas como: capacitación, participación, salud y bienestar de los trabajadores. Sin embargo, la forma de presentación y el contenido de éstas carecen de consistencia y comparabilidad. Las revelaciones de información son escasas en temas como: igualdad de oportunidades, balance entre trabajo y familia, integración laboral de grupos discapacitados.

Fuente: elaboración propia

Tal como se presenta en la tabla anterior, las investigaciones que estudian la relación entre GH y RS se centran en estudiar el rol de las áreas de GH en el diseño e implementación de prácticas de RS; las motivaciones de implementar prácticas sociales responsables; las implicaciones de estas prácticas en los trabajadores y en la reputación corporativa y la dimensión laboral de las iniciativas internacionales de RS de mayor aceptación.

2.3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA ESTUDIAR EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Gestión humana: enfoques, perspectivas y críticas

Al indagar sobre el origen de la gestión humana (GH) autores como Malik (2009), Bermúdez (2009), Davis y Donaldson (2005) señalan a Robert Owen (1771-1858) como pionero en promover la gestión del personal. Sus ideas fueron precursoras del *mejoramiento industrial*, movimiento que pretendía mejorar las condiciones morales y mentales de los trabajadores y sus familias con el propósito de obtener mayores utilidades, control y paz industrial (Barley & Kunda, 1992, p. 368). Con el transcurrir del tiempo, un discurso racional respecto al modo de organizar técnicamente el trabajo para hacerlo eficiente, sería desarrollado por Frederick W. Taylor con sus principios de *administración científica* publicados en 1911, sus planteamientos respecto a la necesidad de centralizar las funciones de soporte administrativo y la gestión científica y técnica del trabajo, contribuirían al desarrollo posterior de las áreas de gestión humana (Ogilvie & Stork, 2003, p. 257).

Posteriormente, la investigación de Hawthorne, liderada por Elton Mayo, daría inicio a la *Escuela de las Relaciones Humanas*,¹² enfatizando en los aspectos humanos y sociales de la organización del trabajo, se plantea que para alcanzar un eficiente funcionamiento es necesaria una gestión adecuada del personal.¹³ Los planteamientos de Mayo, la Teoría General de Sistemas,¹⁴ los desarrollos de la cibernética, la Psicología y la Antropología influirían en el desarrollo de un nuevo campo de conocimiento denominado *comportamiento organizacional*, éste se propone estudiar cómo se comportan los seres humanos en la organización formal y como éstas se comportan.

Así entonces, las organizaciones son comprendidas como conjuntos de roles, identidades y reglas por los cuales el comportamiento apropiado es relacionado con situaciones reconocidas y los miembros de la organización se conciben como seres sociales, cuyos conocimientos, creencias y preferencias son producto del ambiente social en el que se desenvuelven (March & Simon, 1993, pp. 12-13). Se parte de la premisa que las organizaciones pueden ser diseñadas conscientemente para hacerlas más efectivas, manipulando las estructuras y los procesos de decisión, del mismo modo, los empleados pueden ser intencionalmente motivados para lograr su mayor contribución (Barley & Kunda, 1992, pp. 377-378), precisamente en esto se concentra la gestión del personal.

Tras el predominio de una visión racional de los asuntos organizacionales, promovido por el campo del comportamiento organizacional, en la década de 1980 se construye una nueva concepción a partir de la cual la realidad organizacional es entendida como el producto de la interacción de las personas que la conforman y el conjunto de valores, creencias y pautas de comportamiento que éstas comparten, surgiendo el interés en el estudio de los asuntos culturales de la organización. Se cree que las *culturas organizacionales* pueden ser diseñadas, manipuladas e influidas por las actitudes y visiones del equipo directivo. Por lo tanto, la gestión humana se concentra en gestionar la cultura corporativa y apoyar el logro de los objetivos de la organización.

Durante este mismo periodo —década de 1980— se desarrolla un nuevo enfoque y campo de estudio que integra los desarrollos de la estrategia con la gestión del personal, dando

¹² El proyecto de Hawthorne se inició en 1927 y se extendió hasta 1932, fue desarrollado con el apoyo de la Fundación Rockefeller en la *Western Electric Company*. Este estudio es calificado por Roca (1998) como el más ambicioso proyecto o quizá el de mayor envergadura, de abordaje de la organización industrial desde las Ciencias Sociales.

¹³ En su libro *Problemas humanos de una civilización industrial*, Mayo (1972) insiste reiteradamente en este argumento, especialmente en el capítulo VIII sobre el problema del administrador, a juicio de este autor, los problemas que afronta el administrador en el ejercicio de su profesión son fundamentalmente de carácter humano y social y refieren a cómo lograr la colaboración y la participación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.

¹⁴ La Teoría General de Sistemas fue desarrollada inicialmente por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy en la década de 1950, su propósito era construir una perspectiva teórica que permitiera explicar todos los fenómenos de las ciencias naturales y sociales. Bertalanffy definió los sistemas como un conjunto de elementos interrelacionados —subsistemas—, que establecen relaciones de dependencia y afectación recíproca. La comprensión del sistema no es posible a través del análisis de las partes, es necesaria una visión del conjunto —del todo— y de las interrelaciones de los elementos. Esta perspectiva ha sido influyente en los estudios organizacionales porque permite una visión holística y comprensiva de la organización, su dinámica interna y la interacción con el entorno.

lugar a la gestión humana estratégica —GHE— (*strategic human resource management*), un campo académico dominante en la literatura, cuyo propósito principal es la búsqueda de coherencia y adaptabilidad de las prácticas de gestión humana con la estrategia corporativa (Hendry & Pettigrew, 1990, p. 22). Las personas se conciben como los recursos más valiosos de una organización y las áreas de gestión humana como aliados de la alta dirección para el logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la GHE se comprende como: “los patrones de despliegue de los recursos humanos y de las actividades planeadas para que una organización pueda lograr sus metas” (Wright & McMahan, 1992, p. 298). Es necesaria la adecuación de estos patrones con la estrategia corporativa y alineación y consistencia entre las actividades —programas, políticas, prácticas y procesos— de gestión humana.

Este campo ha sido dominante y prolijo en la producción académica respecto al desarrollo de enfoques, perspectivas, conceptos y teorías para comprender el modo de gestionar estratégicamente el personal de una organización.

- **Enfoques y perspectivas en gestión humana**

En el campo de la gestión humana (GH) hay una variedad de enfoques y perspectivas en los que se inscriben los desarrollos teóricos y las prácticas, las cuales suponen modos de comprensión de la gestión del personal. Esta diversidad de enfoques y perspectivas, según lo propone Brewster (2007), son el producto de las condiciones del contexto; así como de una serie de factores, tales como: la concepción del ser humano y del trabajo, las características históricas, las relaciones laborales y las teorías dominantes aplicadas a la gestión, según la propuesta de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006).

Según Brewster (2007), se reconocen dos paradigmas de la gestión humana: el estadounidense y el europeo. El paradigma estadounidense parte del supuesto que el propósito esencial de la GH es mejorar el desempeño de la organización, a través de la administración estratégica de los recursos humanos. Los esfuerzos en investigación se concentran en proponer prescripciones de carácter universalista —basados en metodologías de investigación cuantitativas, principalmente— respecto a la manera de gestionar el personal, se privilegia una visión centrada en la organización y sus propósitos y se promueve una concepción de las personas como “recursos” al servicio de los fines de aquélla.

El paradigma europeo se centra en la comprensión de los fenómenos humanos que ocurren al interior de la organización y reconoce la participación de múltiples grupos de interés —la administración, los empleados, los sindicatos, el Estado— en la definición de las reglas y los acuerdos sobre la manera de gestionar el personal en un modo socialmente responsable.

Desde el punto de vista de la gestión humana estratégica (GHE), desarrollada principalmente en Estados Unidos de América, se identifican dos modelos que proponen modos diferentes de concebir a las personas como “recursos” de la organización. De un

lado, el *modelo de Michigan*,¹⁵ también denominado *modelo hard* o *modelo de cumplimiento*, considera el personal como un recurso más —como cualquier otro— de la organización, que debe ser administrado de manera eficiente y flexible, con criterios de minimización de costos y el cumplimiento de estándares de desempeño según las necesidades de las organizaciones.

De otro lado, el *modelo de Harvard*,¹⁶ *modelo soft* o *modelo de compromiso*, considera que las personas son el recurso más valioso de la organización, de ahí que, su compromiso y comprensión son esenciales para la estrategia corporativa (Druker, White, Hegewisch, & Mayne, 1996, p. 406). Por lo tanto, la reciprocidad en las relaciones entre la empresa y el trabajador, es indispensable para mejorar el desempeño y maximizar el potencial de las personas que conforman una organización.¹⁷

Otro modo de comprender los desarrollos teóricos en el campo de la GH es propuesto por Delery y Doty (1996), quienes identifican tres perspectivas: universalista, configuracional y contingencial. Desde la perspectiva universalista (*best practices*) se argumenta que algunas prácticas de gestión humana mejoran el desempeño organizacional en todos los contextos y en cualquier organización, enfatiza en describir cómo implementar dichas prácticas, pero ignora las condiciones de tiempo y lugar que afectan la selección e implementación de las mismas (Harney & Dundon, 2007, pág. 108).

La perspectiva configuracional, guiada por un principio holístico, considera que algunos patrones —configuraciones— de prácticas de gestión humana tienen un efecto positivo sobre el desempeño organizacional (Delery & Doty, 1996, pág. 803); el entorno selecciona las configuraciones viables, de modo que éstas son finitas y limitadas (Miller, 1986, p. 236). Entonces, es necesario concebir la organización en su conjunto para comprender la forma como se interrelacionan sus elementos —estructura, contexto, estrategia, prácticas de gestión humana— dando lugar a una configuración. El aspecto crítico de esta perspectiva es tratar de reducir la complejidad organizacional a unas pocas configuraciones posibles (Colbert, 2004, p. 346).

¹⁵ Este modelo, como su nombre lo indica fue desarrollado en la Universidad de Michigan. El artículo de Devanna, Fombrum y Tichy (1981): *Human resource management: a strategic perspective*, publicado en 1981, es considerado fundacional de este modelo.

¹⁶ Modelo desarrollado en *Harvard Business School*, presentado inicialmente en 1984 por Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills y Walton (1984) en el texto: *Managing human assets: the groundbreaking Harvard Business School Program*.

¹⁷ El concepto de reciprocidad ha sido analizado desde diversos campos: la Economía, la Psicología, la Sociología, entre otros, como un modelo alternativo a la racionalidad de maximización del interés propio, según la cual las personas actúan guiadas por su propio interés exclusivamente. Entonces, desde una perspectiva de reciprocidad, se argumenta que la búsqueda del interés propio está limitada por las percepciones de justicia en cuanto al comportamiento de los actores —personas u organizaciones— en un escenario específico —mercado de trabajo, contexto organizacional, entre otros—. Esto significa, según lo proponen Bosse, Phillips y Harrison (2009), que las personas están dispuestas a recompensar y cooperar con aquellos que obran justamente —reciprocidad positiva— y también, a castigar y tomar represalias en contra de aquellos que actúan injustamente —reciprocidad negativa—; por lo tanto, el desempeño de una organización está influido por las percepciones de justicia —ésta puede ser distributiva, procedimental e interaccional— en las relaciones con sus grupos de interés. Del mismo modo, estas percepciones pueden ser utilizadas para crear ventajas competitivas sostenibles, tal como lo proponen Harrison, Bosse y Phillips (2010).

En la perspectiva contingencial (*best fit* o *matching model*) se considera que la estrategia de gestión humana depende de las condiciones contingentes del entorno, por lo tanto, el asunto central es determinar las políticas de GH que pueden ser efectivas y consistentes con otros aspectos de la organización, especialmente de la estrategia corporativa (Delery & Doty, 1996, pág. 803). A esta perspectiva se le acusa de su excesivo determinismo y de ignorar la incidencia de las regulaciones sociales y legales y de los procesos de aprendizaje (Harney & Dundon, 2007, pág. 111), que afectan las decisiones y las estrategias organizacionales.

Desde el punto de vista de la investigación en el campo de GH, Wright y Boswell (2002) distinguen entre micro y macro perspectivas. La primera enfatiza en una visión funcional, que estudia los impactos de las prácticas de GH sobre los individuos y los grupos de trabajo, mientras que la segunda se centra en comprender los impactos de dichas prácticas sobre el desempeño organizacional.

Adicionalmente, los desarrollos conceptuales en gestión humana se han construido desde diferentes marcos teóricos: la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, la teoría del capital humano, la teoría del capital social, el enfoque de las capacidades, entre otros.

En la siguiente tabla se resumen algunas perspectivas, enfoques y marcos teóricos utilizados en la gestión humana

Tabla 4. Síntesis sobre algunas perspectivas, enfoques y marcos teóricos en gestión humana

PERSPECTIVA	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	ALGUNOS TRABAJOS EN GH
Modelos según Guest (1987)	Modelo de Michigan (Cumplimiento o <i>hard model</i>)	Las personas son un recurso más —como cualquier otro— de la organización, deben ser administradas de manera eficiente y flexible, con criterios de minimización de costos y el cumplimiento de estándares de desempeño.	Texto fundacional: Devanna, Fombrum y Tichy (1981)
	Modelo de Harvard (Compromiso o <i>soft model</i>)	Las personas son el recurso más valioso de la organización, esenciales para la estrategia corporativa. La reciprocidad en las relaciones entre la empresa y el trabajador, es indispensable para mejorar el desempeño y maximizar el potencial humano al servicio de una organización.	Texto fundacional: Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills y Walton (1984)
Enfoques según Delery y Doty (1996)	Universalista (<i>best practices</i>)	Algunas prácticas de gestión humana mejoran el desempeño organizacional en todos los contextos y en cualquier organización. Enfatiza en describir cómo implementar dichas prácticas, pero ignora las condiciones de tiempo y lugar que afectan la selección e implementación de las mismas (Harney & Dundon, 2007, pág. 108).	Arthur (1994) MacDuffie (1995)
	Contingencial (<i>best fit</i> o <i>matching model</i>)	La estrategia de gestión humana depende de las condiciones contingentes del entorno. El asunto central es determinar las políticas que pueden ser efectivas y consistentes con otros aspectos de la organización. Se caracteriza por el excesivo determinismo e ignorar la incidencia de las regulaciones sociales y legales y de los procesos de aprendizaje (Harney & Dundon, 2007, pág.	Paauwe y Boselie (2005) Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996)

PERSPECTIVA	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	ALGUNOS TRABAJOS EN GH
		111) que afectan las decisiones y las estrategias organizacionales.	
	Configuracional	Algunos patrones —configuraciones— de prácticas de gestión humana que tienen un efecto positivo sobre el desempeño organizacional. El aspecto crítico de este enfoque, según Colbert (2004, p. 346) es tratar de reducir la complejidad organizacional a unas pocas configuraciones posibles.	Sheppeck y Militello (2000) Doty y Glick (1994)
Paradigmas según Brewster (2007)	Europeo	El asunto central es la comprensión de los fenómenos humanos que ocurren al interior de la organización. La definición de las reglas y los acuerdos sobre la manera de gestionar el personal en un modo socialmente responsable es asunto que compete al Estado, los trabajadores, los sindicatos, las empresas.	Ignjatović y Svetlik (2003) Brewster (2004)
	Estadounidense	Parte del supuesto que el propósito esencial de la gestión humana es mejorar el desempeño de la organización, a través de la administración estratégica de los recursos humanos. Se caracteriza por su enfoque universalista.	Pfeffer (1994) Schuler y Jackson (2005)
Nivel de análisis según Wright y Boswell (2002)	Micro	Estudia los impactos de las prácticas de GH sobre los individuos y los grupos de trabajo.	Lambert (2000); Kinnie <i>et al</i> (2005).
	Macro	Enfatiza en comprender los impactos de dichas prácticas sobre el desempeño organizacional	Richard y Johnson (2001) Whitener (2001)
Marco teórico	Teoría de los recursos y capacidades de la empresa (RBV)	Las personas son los recursos más importantes de una organización, éstas permiten obtener ventajas competitivas en la medida en que sus conocimientos, experiencias y habilidades sean valiosos, únicos, inimitables e insustituibles	Barney y Wright (1998) Boxall y Purcell (2000) Wright, Dunford y Snell (2001) Colbert (2004)
	Teoría del capital humano	El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas por los empleados, relacionados con su capacidad de aprendizaje.	Huselid, Jackson y Schuler (1997) Hatch y Dyer (2004)
	Teoría del capital social	El capital social es el conjunto de recursos (actuales y potenciales) implicados, disponibles y derivados en las redes de relaciones sociales en las que participan los individuos y los grupos (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Estos recursos son creados a través de la combinación e intercambio y se constituyen en valiosos en la medida en que facilitan la acción social.	Leana y Van Buren (1999). Youndt y Snell (2004).
	Nuevo institucionalismo	Las personas y las organizaciones actúan en un marco social (valores, costumbres, tradiciones) que determinan los patrones de conducta. Con el propósito de obtener legitimación social, se presentan procesos de isomorfismo —coercitivo, mimético y normativo— en las prácticas de gestión humana.	Paauwe y Boselie (2003)
	Enfoque de las capacidades	La libertad es el fin y el medio del desarrollo humano, éste se refiere a la creación de oportunidades sociales que contribuyan a la expansión de las capacidades humanas y la mejora de la calidad de vida, de manera que los individuos y los grupos puedan alcanzar la vida que ellos valoran.	Cornelius y Gagnon (2004) Cornelius y Skinner (2008)

Fuente: elaboración propia

- **Críticas a la gestión humana**

El campo de la gestión humana ha estado dominado desde la década de 1980 por una visión estratégica, a partir de la cual se promueve una concepción de las personas como los “recursos” más importantes de una organización, fuentes de ventaja competitiva y una concepción de las áreas de gestión humana como aliados esenciales de la alta dirección en la construcción de capacidades organizacionales a través de la gestión eficaz de las personas. Esta visión se caracteriza por su énfasis en la alineación de los esfuerzos y propósitos de los empleados con el logro de los objetivos de la organización y la coherencia de las políticas y prácticas de GH entre sí mismas y con la estrategia corporativa. A menudo, se le acusa de promover una visión unitaria centrada principalmente en las necesidades e intereses de la dirección según lo proponen Guest (1987, p. 518), Boxall (1996, p. 62), Ogilvie y Stork (2003, p. 266), Simmons (2008, pág. 13).

Desde el punto de vista teórico, el campo se caracteriza por ser normativo; propone modelos, sistemas y prácticas adecuadas para la gestión del personal, aunque las evidencias empíricas que respaldan tales prescripciones, algunas veces carecen de suficiente rigor metodológico (Wright & Haggerty, 2005)¹⁸ y la limitación en las variables que se incluyen en los análisis.

Adicionalmente, el carácter restrictivo de lo que se considera potencialmente publicable se fundamenta principalmente en investigaciones de enfoque cuantitativo, basadas en sofisticados análisis estadísticos de pequeña escala, de modo que limita las posibilidades de realizar y publicar investigaciones con énfasis más holísticos que pueden aportar una mayor comprensión (Brewster, 2007, p. 771). Desde el punto de vista práctico, Saldarriaga (2008, p. 153) afirma que, aunque los discursos de GH abogan por reconocer al ser humano como esencial en los procesos de la organización, las acciones que se emprenden con base en estos discursos van en contravía de ellos.

En síntesis, a la GH se le acusa de promover una visión reduccionista e instrumental del ser humano, como recurso de la organización, centrada fundamentalmente en las consideraciones económicas y el desempeño organizacional, pero menos interesada en las implicaciones humanas de los discursos, las prácticas y las decisiones de la gestión del personal. De ahí entonces que, autores como Lengnick-Hall *et al* (2009, pág. 80), Bermúdez (2009, pág. 164), Simmons (2008, pág. 14) consideran necesario una mayor investigación sobre las consecuencias e impacto de las prácticas de GH sobre los seres humanos. Precisamente, esta tesis doctoral pretende conceptualizar la gestión humana socialmente responsable, como un modo de reconocer los propósitos de los trabajadores, desde una perspectiva del desarrollo de sus capacidades— como parte integrante de la gestión de personal.

¹⁸ Estos autores presentan una revisión sobre la relación GH y éxito económico y encuentran que gran parte de los desarrollos teóricos ignoran las variables de tiempo, lugar y el rol de los individuos que intervienen en dicha relación.

- **La investigación en gestión humana en Colombia**

En Colombia la práctica y la investigación en gestión humana se encuentran en estado incipiente, tal como lo argumentan Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), (2007), estos autores clasifican las tendencias de investigación en GH desarrolladas en Colombia en tres perspectivas: sociológica, humanista y estratégica.

En la perspectiva sociológica se utiliza como marco de referencia, principalmente, la sociología industrial y del trabajo. El interés es estudiar las relaciones industriales al interior de la organización (Weiss & Castañeda, 1992) y las problemáticas que de éstas se derivan, como las formas de contratación (López, 1999), las condiciones de trabajo y control (Urrea & Arango, 2000), los conflictos y procesos de negociación (Cárdenas, 1999).

Desde la perspectiva humanista se acentúa en cuestionar los fundamentos y las prácticas dominantes en la gestión, en las cuales los seres humanos devienen en recursos. En contraposición propone una visión centrada en el reconocimiento y el respeto del ser humano. El humanismo radical que promueven los miembros del Centro de investigación humanismos, gestión y mundialización de HEC Montreal, es el marco de referencia recurrente en esta perspectiva. Las investigaciones de Galvis (2000), Cruz (2002), Muñoz (2002), Bustamante (2006), Bermúdez (2009) y Hernández (2009), se inscriben en esta perspectiva.

La perspectiva estratégica se fundamenta principalmente en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa y en los enfoques basados en el conocimiento, para reconocer la importancia de las personas y de su gestión para la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Se inscriben en esta perspectiva los estudios de Calderón (2003), (2004), (2006a); Jaramillo (2005), Calderón y Álvarez (2006b); Calderón y Serna (2009) y García (2009)(Melo, Sánchez de Roldán, & García, 2009)(García & Duque, 2012)

2.3.2 Responsabilidad social: dimensiones, perspectivas y enfoques

En el campo de la Administración, en tanto disciplina y práctica, los debates acerca de la responsabilidad social (RS) han tenido un auge creciente en el curso de las dos últimas décadas. No obstante, la discusión sobre las relaciones entre las empresas y la sociedad ha estado presente por siglos; sin embargo, es a partir de la década de 1950 que se formaliza el concepto de RS (Carroll, 1999), (Pasquero, 2005); especialmente, en los países desarrollados y posteriormente se expande a otras latitudes, entre ellas América Latina.

En torno al tema, se presenta una proliferación de teorías y enfoques (Garriga & Melé, 2004), así como terminología —ciudadanía empresarial, gestión de los grupos de interés, rendición de cuentas, desempeño social corporativo, etc. — que se utiliza para describirlo. Del mismo modo, no hay consenso en relación con la definición y contenido de la RS (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006), ni sobre cuáles deberían ser las formas, herramientas y prácticas administrativas para su implementación. En general, los debates sobre el tema abordan la problemática de las obligaciones sociales que la empresa tiene

como miembro de la sociedad (Raufflet & Barrera, 2010), la no-reducción de la empresa a su función económica, y su implicación en la solución de los problemas sociales (Lozano J. M., 1999, p. 84) y la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés de una organización (Valenzuela, 2004, pág. 352).

- **Origen del concepto responsabilidad social**

La publicación del libro de Howard Bowen titulado *Social responsibilities of the businessman* en el año 1953, marca el inicio de los debates formales sobre la responsabilidad social. Bowen consideraba necesario que los empresarios asumieran la responsabilidad de sus acciones y adoptaran políticas y decisiones deseables para los objetivos de la sociedad (Carroll, 1999, pp. 268-270).

A partir de la década de 1960 se amplía la discusión acerca del significado de la RS, no solamente en cabeza del hombre de negocios —*businessman*— sino de la organización, ésta no sólo tiene obligaciones económicas y legales sino además otras responsabilidades con la sociedad, se trata de pensar cuál es el lugar social de la empresa, cuál es su aportación a la sociedad y qué es lo que legitima su existencia (Lozano J. M., 1999, p. 86).

Carroll (1979) argumenta que la RS abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene respecto de las empresas. Las económicas se refieren a la producción y venta de bienes y servicios, generando beneficio para los propietarios y los trabajadores. Las legales son las reglas de juego que regulan el ejercicio de la empresa dentro de la sociedad. Las éticas representan el tipo de comportamientos y actitudes éticas que aunque no están expresamente determinados por la ley han sido legitimadas por la sociedad. Las discrecionales son las acciones voluntarias, no prescritas por medios legales o éticos, que emprenden los empresarios para retribuir parte de su beneficio a la comunidad.

Posteriormente, la discusión avanza a la evaluación del desempeño social corporativo —*corporate social performance*—, es decir, el modo en que se relacionan los principios de responsabilidad social con los procesos de responsividad —*responsiveness*—, las políticas y programas diseñados para administrar las relaciones societales de la empresa, así como los impactos (Wood, 1991, p. 693). El modelo propuesto por Wood (1991), incluye unos principios de RS a nivel institucional que se relacionan con la necesidad de legitimación de las empresas, a través del cumplimiento de sus obligaciones; a nivel organizacional se refiere a la responsabilidad pública asumida en el contexto de la actividad empresarial, y a nivel individual implica la actuación discrecional que realizan los gerentes como actores sociales.

Los procesos de responsividad corporativa incluyen la evaluación del entorno económico, tecnológico, político, financiero y social; la gestión de los grupos de interés y de los asuntos sociales que conciernen a la organización. El último eslabón del modelo Wood es el resultado del comportamiento corporativo, éste se relaciona con los impactos sociales, los programas que las empresas utilizan para implementar la responsabilidad, así como las políticas desarrolladas para tratar con los temas sociales y las necesidades de los grupos de interés.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la comprensión de la RS varía de acuerdo con el modo en que ella es abordada, con el sistema de negocios de cada nación —constituido por los sistemas político, financiero, educativo, de trabajo y culturales— así como por el modelo de negocio y las relaciones de mercado en las que se inscribe cada organización (Matten & Moon, 2008) y que además gran parte de la literatura y los desarrollos sobre el tema se refieren a grandes empresas de los países industrializados, se expande el interés en estudiar sus particularidades: en los países en desarrollo (Raufflet & Barrera, 2010), (Prieto-Carrón, 2006); en las empresas sociales (Barrera, 2007), (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods, & Wallace, 2008); en el sector cooperativo (Belhouari, Buendía, Lapointe, & Tremblay, 2005), (Vargas & Vaca, Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades, 2005), (Carrasco, 2005), (García Villalobos, Iturrioz del Campo, Mateu Gordon, & Palomo Zurdo, 2011) y diferenciar sus dimensiones —interna y externa— (Aragón, Rocha, & Cruces, 2005).

- **Dimensiones, perspectivas y enfoques para comprender la responsabilidad social**

El Libro Verde – Marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001), distingue dos dimensiones de la responsabilidad social: interna y externa. La primera, enfatiza en las prácticas socialmente responsables que afectan los trabajadores y la gestión ambiental responsable de los recursos empleados en la producción. La segunda, se refiere a las prácticas desarrolladas por las organizaciones que afectan sus grupos de interés externos: la comunidad, los clientes, los proveedores, la autoridad pública, entre otros.

Los estudios realizados por Fenwick y Bierema (2008), Foote (2001) y Cornelius *et al* (2008), concluyen que algunas organizaciones —empresas sociales principalmente— divulgan las prácticas externas pero tienen un menor énfasis y evidencias sobre las prácticas internas. Esto constituye una oportunidad de investigación, razón por la cual esta tesis doctoral se centra en estudiar la dimensión interna, en lo referente exclusivamente a las prácticas de gestión de personal.

En cuanto a las perspectivas y enfoques para el estudio de la responsabilidad social, algunos autores —entre ellos Garriga y Méle (2004), Windsor (2006) y Scherer y Palazzo (2007)— han realizado revisiones que sintetizan la diversidad de teorías y enfoques en el campo de la responsabilidad social.

Garriga y Méle (2004) organizan las teorías y enfoques de RS en cuatro grupos: teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas. En las teorías instrumentales se concibe la empresa como un instrumento para crear riqueza, por lo tanto, la RS es vista como un medio para alcanzar beneficios económicos. Dentro de estas teorías se incluyen la teoría de la agencia y las perspectivas estratégicas. En su expresión más radical, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la responsabilidad social de las empresas es aumentar el beneficio de los accionistas (Friedman, 1970).

Desde la perspectiva estratégica se considera que las prácticas de responsabilidad social que lleva a cabo una empresa generan valor social y económico para la comunidad que se beneficia de éstas, al mismo tiempo que la empresa obtiene beneficios —motivación de sus

empleados, construcción de ventajas competitivas, buena reputación—. Se trata de vincular la RS como un componente de la estrategia del negocio, que atraviesa la cadena de valor, de manera que sea factible crear valor a través de las prácticas de RS.

Dentro de esta perspectiva se incluyen la integración social corporativa propuesta por Porter y Kramer (2006) para pensar que todos los actores sociales, organizaciones no gubernamentales, las empresas y el gobierno pueden comprender la responsabilidad como la construcción de valor compartido para generar soluciones auto-sostenibles a las problemáticas sociales. La teoría de los recursos y capacidades de la firma desarrollada inicialmente por Wernerfelt (1984), Barney (1991), entre otros; las estrategias para la base de la pirámide económica propuesta por Prahalad y Hart (2002) y el mercadeo relacionado con causas sociales que tiene como objetivo aumentar los ingresos, mejorar las relaciones con los clientes y la reputación corporativa, mediante la construcción de la marca a través de la asociación con la dimensión ética y de responsabilidad social.

Las teorías políticas reconocen que las empresas ejercen poder e influencia considerable en la sociedad, por lo tanto, deben hacer un uso responsable de éste.¹⁹ En esta perspectiva se encuentran la ciudadanía corporativa, es decir, la concepción de la empresa como ciudadana con derechos y responsabilidades, perspectiva que ha sido trabajada, entre otros autores por Waddock (2005), Matten y Crane (2005). El constitucionalismo corporativo fundamentado en dos principios: la ecuación del poder social y la ley de hierro. El primero se refiere a la responsabilidad social que tienen los hombres de negocio por el poder social que ejercen, y el segundo, hace alusión a las consecuencias negativas de la ausencia en el uso de poder, afectando la posición de la empresa en el contexto social (Garriga & Melé, 2004, p. 56). La teoría del contrato social integrado propuesta por Donaldson y Dunfee (1994) a partir del cual se considera que la existencia de un contrato social implícito entre la sociedad y las empresas, el cual opera a nivel macro a través de hipernormas, es decir, acuerdos de carácter religioso, político y filosófico que determinan la forma y el contenido de las acciones de RS; y a nivel micro, a través de acuerdos que se construyen al interior de una comunidad.

Las teorías integradoras, reconocen la interdependencia entre las empresas y la sociedad. Para su crecimiento y desarrollo las empresas necesitan de la sociedad, así como la sociedad necesita de las empresas para satisfacer sus necesidades. Entonces, la RS se entiende como una forma de alcanzar legitimación social. Esta perspectiva es compartida por la teoría de la gerencia de asuntos sociales —*issues management*— desarrollada entre otros autores por Sethi (1975), esta se refiere a la responsividad social de la empresa, es decir, el proceso por el cual la empresa identifica, evalúa y responde a los temas sociales

¹⁹ Esta perspectiva política de la responsabilidad social es compatible con la propuesta del filósofo alemán Hans Jonas, en su ensayo sobre el *Principio de Responsabilidad* este autor considera que el poder está asociado al concepto de responsabilidad, en sus palabras: “la responsabilidad es un correlato del poder, de tal modo que la clase y la magnitud del poder determinan la clase y la magnitud de la responsabilidad (Jonas, 1995, pág. 212)”. Sin embargo, su propuesta se extiende al plano ético, en la medida en que considera que “el concepto de responsabilidad implica el deber, primero el deber-ser de algo, después, el deber-hacer de alguien en respuesta a ese deber-ser” (Jonas, 1995, pág. 215); el autor plantea una reflexión ética en cuanto al uso del poder y los avances tecnológicos y sus consecuencias sobre la continuidad de la vida humana y la protección de la naturaleza.

que pueden impactarla significativamente. La teoría de la responsabilidad pública, considera que el contenido y la esencia de la responsabilidad de la empresa debe buscarse en la esfera pública más que en los asuntos sociales, el sentido de lo público —*public policy*— abarca no sólo las leyes sino los patrones y prácticas de comportamiento legitimados por la opinión pública.

La gestión de los grupos de interés —*stakeholder management*— desarrollada inicialmente por Edward Freeman, considera que las empresas tienen grupos de interés, es decir, grupos de personas o individuos, como los trabajadores, los proveedores, los clientes, los propietarios y la comunidad local que tienen algún interés en la empresa, debido a que se benefician o se afectan con las acciones que ésta lleva a cabo (Freeman, 2005, p. 261), pero al mismo tiempo establecen una relación de interacción, puesto que a su vez éstos pueden influir en la actividad organizacional. Por lo tanto, los administradores deben balancear la diversidad de propósitos que persiguen los grupos de interés, de modo que su responsabilidad en la gestión de la organización, no se limita a los propietarios, sino que se extiende a todos los grupos.

Las teorías éticas conciben que las empresas, al ser partícipes de la sociedad, deben asumir unas responsabilidades éticas de manera que actúen con unos principios y valores universales que contribuyan a determinar las acciones correctas para alcanzar el bien social. Dentro de estas teorías se encuentran la teoría normativa de los grupos de interés —*stakeholder normative theory*—, partiendo de la propuesta de Freeman (1984), Donaldson y Preston (1995) reconocen que aunque la gestión de los grupos de interés está basada en tres enfoques —descriptivo, instrumental y normativo—, éste último es esencial, puesto que la teoría se relaciona con el modo en que las empresas deberían ser gobernadas y el modo en que los administradores deberían actuar (Freeman, 2005, p. 264) para gestionar los propósitos de los diversos grupos de interés.

Los enfoques basados en los derechos universales del hombre, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas —*UN Global Compact*— iniciativa que comprende diez principios basados en los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la transparencia, dirigidos a las organizaciones que de manera voluntaria se suscriban al pacto. Los principios globales de Sullivan comprenden un código de conducta sobre derechos humanos, ética comercial, igualdad de oportunidades y protección del medio ambiente. La *Social Accountability* —SA8000— certificación sobre responsabilidad y cumplimiento de los derechos humanos y laborales.

La perspectiva del desarrollo sostenible que enfatizan en ampliar la noción de desarrollo para incluir además los aspectos ambientales y sociales. Por último, dentro de las teorías éticas se incluye la teoría sobre el bien común, basadas principalmente en la filosofía aristotélica y la doctrina social de la Iglesia Católica, éstas consideran que las empresas deben contribuir al bien común a través de la creación de riqueza, el suministro de bienes y servicios de manera eficiente y el respeto por la dignidad humana y los derechos fundamentales; esta perspectiva se ha construido con los aportes de Argandoña (1998) entre otros.

Por su parte, Windsor (2006) identifica tres enfoques claves sobre la RS: teorías éticas, teorías económicas y ciudadanía corporativa. En las teorías éticas de la responsabilidad, se considera que las empresas tienen deberes y es necesaria la existencia de políticas públicas y auto-restricciones empresariales que ayuden a fortalecer y preservar los derechos de los grupos de interés. Las teorías económicas consideran que las empresas son medios de creación de riqueza y las acciones de responsabilidad deberían ser comprendidas como algo voluntario. El tercer enfoque de ciudadanía corporativa, constituye una posición intermedia entre los debates éticos y económicos y se inscribe más bien en un debate político, en el que se considera que al igual que las personas, las empresas son ciudadanas sujetas a deberes —responsabilidades— y derechos —privilegios—. Se reconocen dos formas de comprender la ciudadanía corporativa: una interpretación idealista que enfatiza en la expansión de los deberes corporativos hacia la protección de los derechos humanos y, una interpretación instrumental en la cual la expansión de los deberes empresariales no debe ir más allá de las inversiones sociales estratégicas que contribuyen a la reputación corporativa y a expandir las oportunidades de mercado.

De igual modo, Scherer y Palazzo (2007) presentan una revisión de dos importantes escuelas de pensamiento dentro de la investigación sobre empresa y sociedad —*business and society*—, más concretamente en lo referente a la RS, éstas son denominadas escuela positivista de RS y escuela pospositivista de RS. Los enfoques positivistas de la RS se inscriben en el paradigma de investigación del cual derivan su nombre —paradigma positivista— y presentan una interpretación instrumental de la RS que encaja dentro de una teoría económica de la empresa pero no proveen un buen fundamento moral para la RS (Scherer & Palazzo, 2007, págs. 1096-1097), es decir, su propósito es describir y explicar modelos y prácticas de RS sin cuestionamientos ni juicios éticos, entonces la RS es comprendida como un instrumento para maximizar el valor de la empresa en el largo plazo.

Los enfoques pospositivistas de la RS, son de carácter normativo y están centrados en la evaluación moral, el juicio y la prescripción de lo que las empresas deberían hacer o deberían evitar. Dentro de éstos pueden identificarse dos enfoques: un enfoque monológico basado en la reflexión filosófica sobre las virtudes —Aristóteles—, los deberes morales —Kant— y la teoría del contrato social a partir de los cuales se estudia los procesos cognitivos que realiza un actor que reflexiona sobre los dilemas éticos que se presentan en la toma de decisiones empresariales. De otro lado, un enfoque discursivo, en el que se reconoce que en las sociedades pluralistas los acuerdos sobre lo justo, lo correcto, lo injusto se construyen a través de procesos comunicativos entre los actores. Dentro de este enfoque, se consideran las posturas posmodernas relativistas, las perspectivas habermasianas basadas sobre la situación de discurso ideal —Habermas1 CSR— y basadas en la teoría de la democracia discursiva —Habermas2 CSR—. Ésta última constituye la proposición que realizan los autores —Scherer y Palazzo (2007)— para definir un nuevo rol de las empresas de negocios como actores políticos en una sociedad globalizada.

En síntesis, las perspectivas sobre responsabilidad social han sido construidas a partir de argumentos económicos, políticos y éticos, todos ellos llevan implícitos modos diferentes de comprender las organizaciones empresariales como: *i)* instrumentos de creación de riqueza (valor económico), *ii)* miembros de la sociedad que ejercen poder y deben hacerlo

de manera responsable y *iii*) organizaciones con deberes éticos que deben asumir en su actuar para alcanzar una mejor sociedad.

2.3.3 Marco comprensivo para estudiar la gestión humana socialmente responsable

El propósito de esta investigación es fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado. Este concepto representa un punto de convergencia de dos campos de estudio: la gestión humana y la responsabilidad social.

Desde el campo de la gestión humana, es preciso reconocer que se carece de una definición consensuada que precise su significado, algunos autores como García (2009, pág. 165) la definen en términos de macro procesos y actividades estratégicas que tienen como finalidad brindar apoyo a la dirección, orientados a obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar a los miembros de la organización.

Otros autores como Boselie, Dietz y Boon (2005) y Paauwe y Boselie (2005) concluyen que la gestión humana generalmente se define en términos de prácticas; el propósito fundamental es diseñar e implementar prácticas que generen en los empleados actitudes y habilidades relevantes para el trabajo y la organización y aumenten la productividad (Wright & Nishii, 2007, pág. 12).

Aunque se reconoce que las organizaciones pueden definir políticas, estrategias, procesos y actividades de gestión humana de manera formal, lo que termina incidiendo en las personas y en las organizaciones mismas es la forma como éstas se concretizan en “prácticas”, de ahí que, para esta tesis se considere fundamental el estudio de la gestión humana desde una concepción de prácticas de gestión de personal.

Sobre la base de esta consideración, la gestión humana se interesa en estudiar cómo se definen e implementan las prácticas para administrar el personal, de modo que contribuyan a lograr los objetivos de una organización, pero también de las personas que laboran en ésta. No obstante, es necesario reconocer que la mayor parte de la literatura sobre GH enfatiza en comprender cómo lograr los objetivos de aquélla, se estudia principalmente la relación entre GH y desempeño organizacional — (Wright, Gardner, & Moynihan, 2003); (Boselie, Dietz, & Boon, 2005); (Wright & Nishii, 2007); (Lengnick-Hall et al, 2009); (Huselid & Becker, 2011)— , y se deja de lado la consideración de los propósitos de las personas que laboran en las organizaciones.

Este énfasis en los intereses de las organizaciones sin considerar los objetivos de las personas y grupos de interés que participan de éstas, necesita ser superado, pues, es preciso reconocer que las organizaciones desempeñan “múltiples tareas sociales en las que ha de satisfacer plenamente las aspiraciones de los actores en ella interesados [lo cual suscita una] doble preocupación ética alrededor de la empresa de hoy: en primer lugar, la gestión humana interna y, en segundo lugar, la proyección social de la empresa” (Muñoz, 2002, pág. 17). Ésta última da cuenta de su responsabilidad social.

Desde el campo de la responsabilidad social se reconoce que las organizaciones como actores de la sociedad asumen obligaciones con los grupos de interés que se benefician o se afectan con las acciones que éstas realizan. Algunos de estos grupos, como los trabajadores, son internos a la organización, mientras otros son externos, como los clientes, los proveedores, la comunidad, entre otros. Siguiendo la lógica de la noción de Esfera de Influencia Empresarial desarrollada por el Foro Internacional de Líderes, es de suponer que las mayores posibilidades de intervención desde la responsabilidad social se concentran en los grupos de interés interno, es decir, en los trabajadores (Melo, Sánchez de Roldán, & García, 2009, págs. 14-15). Este campo de intervención hace parte de la dimensión interna de la responsabilidad social.

Ahora bien, el reconocimiento de las obligaciones sociales que la empresa asume con sus trabajadores y demás grupos de interés, puede darse por razones estratégicas —crear ventajas competitivas—, por razones políticas —usar el poder para resolver problemas de la sociedad—, por razones éticas —el deber de contribuir al bienestar de los trabajadores y la sociedad en general—, de ahí que existan diferentes perspectivas, enfoques y teorías sobre el tema. Pero, independientemente de las razones que movilicen a las empresas a asumir responsabilidades sociales, se argumenta en esta tesis que una práctica socialmente responsable es aquella que contribuye al desarrollo de las personas y comunidades en las cuales se inscribe su acción.

Entonces, a la gestión humana se le podría denominar como “socialmente responsable” cuando reconoce que su finalidad no se limita al logro de los objetivos de una organización, sino que además, debe contribuir para que los trabajadores alcancen sus objetivos personales, mediante el desarrollo de sus capacidades, de modo que éstos puedan *ser y hacer* lo que consideran valioso para sus vidas. Esta concepción del desarrollo en términos de capacidades es la que propone Amartya Sen en el enfoque de las capacidades.

Así, pues, el concepto gestión humana socialmente responsable puede construirse fundamentado en el estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores. Como el propósito es fundamentar este concepto en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, los principios cooperativos son un referente que permite estudiar las especificidades de este tipo de organizaciones.

A continuación se explican las perspectivas elegidas para la construcción del concepto gestión humana socialmente responsable: los principios cooperativos, el enfoque de las capacidades y las prácticas de gestión de personal.

- **Principios cooperativos**

En el año de 1995, la ACI actualizó los lineamientos generales que constituyen la identidad cooperativa: las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que buscan satisfacer sus necesidades comunes, de acuerdo con los siguientes principios: la adhesión voluntaria y abierta; la gestión democrática por parte de los asociados; la participación económica de los asociados; la autonomía e independencia; la educación, formación e información; la cooperación entre cooperativas y el interés por la comunidad (Alianza Cooperativa Internacional —ACI—, 1995).

El principio de ***adhesión voluntaria y abierta***, como su nombre lo indica, establece que las cooperativas son organizaciones abiertas a las personas que están dispuestas a participar en las actividades y servicios que ofrece la cooperativa y asumir las responsabilidades que se derivan de su carácter de asociado. Esto implica el rechazo a cualquier forma de discriminación o de imposición de pertenencia.

El segundo principio, ***gestión democrática por parte de los asociados***, establece que éstos tienen el derecho de participar en la definición de las directrices y en la toma de decisiones. Cada asociado representa un voto, independientemente de su contribución, es decir, se consagra la supremacía de la persona humana sobre cualquier consideración material.

La ***participación económica de los asociados***, es el tercer principio, contempla los aspectos relacionados con la conformación del capital de la cooperativa y la distribución de los excedentes.²⁰ Todos los asociados contribuyen equitativamente con los recursos que conforman el capital. Los excedentes que se obtienen de la actividad cooperativa se destinan: i) al desarrollo y fortalecimiento de la organización; ii) la constitución de reservas para el cumplimiento de diversos fines, parte de las cuales es irrepartible; iii) el apoyo de los planes y programas aprobados por los asociados y iv) en beneficio de los asociados.

El principio de ***autonomía e independencia***, establece que las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, esto es, la constitución de su capital y la definición de los cursos de acción son potestad del grupo de personas que se asocia para ayudarse mutuamente en la satisfacción de sus necesidades. En las relaciones que establecen estas organizaciones con el Estado o con terceros, debe garantizarse la autonomía e independencia, de modo que el control y la gestión democrática de la organización puedan ser ejercidos por los asociados.

La ***educación, formación e información*** es el quinto principio. Para el desarrollo eficaz de las cooperativas son necesarios los procesos de educación y formación de los asociados y de todos los que participan en estas organizaciones —representantes, dirigentes, trabajadores— potenciando sus habilidades y capacidades humanas y laborales. La información va dirigida a los asociados y al conjunto de personas que están por fuera de las cooperativas, con el propósito que conozcan sus objetivos, valores, principios y los beneficios de la cooperación.

El sexto principio, ***cooperación entre cooperativas***, establece que estas organizaciones, además de servir a los asociados deben trabajar conjuntamente entre ellas para su fortalecimiento. La integración e intercooperación son dos formas de llevar a la práctica este principio. La integración se lleva a cabo a través de la fusión de dos o más cooperativas, también mediante la constitución de organizaciones federativas —asociaciones, confederaciones, ligas— que representan la unión de diversas cooperativas en

²⁰ En este principio se consagra de manera implícita la ausencia del ánimo de lucro en las cooperativas, al establecer que parte de los excedentes se apropian como reservas no distribuibles. En el contexto colombiano, por mandato legal, en caso de disolución y liquidación de una cooperativa, el activo neto debe cederse a otras organizaciones de la misma naturaleza.

el contexto regional, nacional e internacional. La intercooperación se refiere al establecimiento de relaciones entre los diferentes tipos de organizaciones cooperativas, por ejemplo, entre las cooperativas de consumidores y las cooperativas de trabajadores, con el propósito de ayudarse mutuamente.

El séptimo principio, ***interés por la comunidad***, establece explícitamente la responsabilidad de las cooperativas para satisfacer las necesidades de sus asociados y trabajar por el desarrollo sostenible de las comunidades en las cuales se inscribe. Se reconoce que el interés por la comunidad en la cual se inscribe la acción cooperativa, es una condición necesaria para el logro de sus fines, la satisfacción de las necesidades de los asociados no ocurre en el vacío sino en el contexto en el que laboran y viven.

- **El enfoque de las capacidades de Amartya Sen y el concepto de desarrollo**

El concepto de desarrollo ha sido abordado principalmente desde una visión economicista, en términos de posesión de riqueza. Sin embargo, desde la década de 1950 comienza a gestarse una línea de pensamiento que centra su atención en el desarrollo humano, cuyo propósito es la ampliación del rango de opciones que pueden disfrutar las personas (Nadeem, 2010, pág. 7). En esta línea de pensamiento se inscribe el enfoque de las capacidades propuesto por Amartya Sen.

El principal aporte de este enfoque en la comprensión del desarrollo es que “pone a la persona en el centro del análisis en lugar de la economía” (Lozano, Raufflet, & Peris, 2013, pág. 8), de modo que lo que interesa es lo que las personas pueden hacer y ser, la libertad de elegir entre diferentes opciones de vida.

Origen del enfoque de las capacidades

Los antecedentes del enfoque de las capacidades de Amartya Sen se esbozan en su conferencia titulada ¿Igualdad de qué?, pronunciada en 1979 en la Universidad de Stanford, en el Ciclo Tanner de Conferencias sobre Valores Humanos. Para Sen, esta pregunta resulta crucial para comprender las diferentes teorías normativas del orden social, dado que, cada una de éstas propone en el fondo la igualdad en algún aspecto (Sen, 1995, pág. 25).

Así, pues, algunos autores argumentan la igualdad en términos de ingresos, bienes o recursos, como criterio adecuado para evaluar el desarrollo, el bienestar y la justicia social. Al respecto, Sen considera que estas perspectivas son limitadas, pues, se ocupan de los medios y descuidan los fines. En otras palabras, centran su interés en las cosas que las personas poseen y no en lo que las personas pueden lograr a través de éstas; los ingresos, los bienes, los recursos tienen una importancia instrumental, en tanto medios, que permiten a las personas alcanzar los fines anhelados para sus vidas, pero son indicadores imperfectos de las libertades que disfrutaban las personas, porque las condiciones personales, económicas, y sociales inciden en las oportunidades que éstas tienen para alcanzar aquello que valoran.

Por otra parte están los enfoques utilitaristas que consideran lo que los bienes, los ingresos y los recursos representan para la persona en términos de utilidad o satisfacción de deseos, “pero no valora lo que la persona hace con ellos, sino su reacción mental” (Sen, 1988, pág.

152). Para Sen, estos enfoques resultan problemáticos, por la dificultad de medir la satisfacción, ésta puede variar profundamente de una persona a otra (Urquijo, 2008, pág. 42), o estar distorsionada por los ajustes defensivos en los deseos y las esperanzas de aquellas personas sometidas a privaciones arraigadas (Sen, 1995, pág. 22); este es el caso de algunas personas con discapacidad o que viven en regímenes autoritarios que limitan sus libertades, ellas pueden estar sometidas a injusticias y desigualdades sociales que los enfoques utilitaristas y aquellos basados en los bienes, los ingresos o los recursos no permiten visualizar.

Para superar estas limitaciones, Sen propone el enfoque de las capacidades como un marco de análisis para conceptualizar y evaluar diferentes asuntos sociales, como el bienestar, el desarrollo humano, la pobreza, la desigualdad, entre otros. No obstante, la aplicación de este enfoque no se limita a estos conceptos, tal como lo señala Alkire (2005, pág. 129) es importante encontrar alternativas para la aplicación de éste en otros campos. Precisamente, un aporte de esta tesis es la aplicación de este enfoque en la conceptualización de la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado.

Funcionamientos y capacidades

Los funcionamientos y las capacidades son los conceptos nucleares que fundamentan el enfoque de las capacidades. Los funcionamientos representan los logros de una persona, lo que ésta es capaz de ser o hacer, éstos abarcan funciones básicas como estar bien nutrido, tener buena salud, evitar la morbilidad prematura, o referirse a funciones más complejas como ser feliz, tener dignidad, participar en la vida de la comunidad (Sen, 1995, pág. 53).

Las capacidades representan las oportunidades reales, el conjunto de funcionamientos que la persona puede alcanzar y de los cuales puede elegir, son el reflejo de las libertades que ésta dispone para llevar el tipo de vida que valora.

Ambos conceptos están interrelacionados, pero proporcionan “diferentes tipos de información, el primero [funcionamiento] sobre las cosas que hace una persona y el segundo [capacidad] sobre las cosas que tiene libertad fundamental para hacer” (Sen, 2006, pág. 100).

Para evaluar el desarrollo de las personas es preferible tomar como referencia las capacidades, no obstante, Sen reconoce que en ocasiones es difícil obtener esta información, por lo cual los análisis se pueden limitar a los funcionamientos alcanzados, en aquellos casos en los cuales sólo se dispone de esa información (Sen, 1995, pág. 30).

Uno de los aspectos críticos en la aplicación del enfoque de las capacidades es la pluralidad de capacidades que se pueden definir y la importancia que se otorga a cada una de ellas, éstas pueden variar de una persona a otra, de una comunidad a otra (Fukuda-Parr, 2003, pág. 305).

Sen no ha definido una lista de capacidades, pues considera que son las comunidades quienes deben decidir, a través de la discusión pública y el consenso democrático, cuáles capacidades consideran de mayor relevancia; así el enfoque de capacidades intenta ser una propuesta no determinada culturalmente (Urquijo, 2008, pág. 30).

Sin embargo, esta postura de Sen ha sido criticada por algunos autores, entre ellos Martha Nussbaum, esta autora considera que es necesario definir una lista de capacidades, pues, algunas de éstas son importantes, otras triviales y algunas pueden conducir al abuso de poder (Nussbaum, 2003, pág. 45). Nussbaum asume una postura universalista y propone una lista de diez capacidades humanas centrales que deberían ser incorporadas por todos los gobiernos en las normativas constitucionales (Robeyns, 2005, pág. 103).

La lista de capacidades propuesta por Nussbaum incluye: i) vida; ii) salud corporal; iii) integridad corporal; iv) sentido, imaginación y pensamiento; v) emociones; vi) razón práctica; vii) afiliación; viii) otras especies; ix) juego; x) control del propio entorno (Nussbaum, 1999; 2003). Esta lista, según lo expresa Nussbaum es abierta, sujeta a la discusión, exenta de fundamentos metafísicos o tradiciones culturales y esboza de modo general las capacidades centrales que reconocen el carácter de dignidad que cada ser humano se merece, sin importar el género, la edad, la tradición cultural, religiosa o política que cada quién profese.

La diferencia entre Sen y Nussbaum por la definición de una lista de capacidades sigue vigente. Sen argumenta que el enfoque de las capacidades se fundamenta en la libertad, de modo que “respetar nuestro ser libre para determinar qué deseamos, qué valoramos y en última instancia qué decidimos escoger” (Sen, 2010, pág. 262), por eso se opone a la definición de una lista predeterminada de capacidades propuesta desde la academia.

Por otra parte, para Nussbaum, el enfoque de las capacidades puede servir de fundamento para la construcción de una teoría de la justicia, que permita la definición de unos principios políticos que actúen como garantías constitucionales para todos los ciudadanos. En este sentido, también, la finalidad de Nussbaum se aparta de la postura de Sen, pues éste último concibe el enfoque de las capacidades como “un enfoque general, cuyo foco es la información sobre las ventajas individuales, juzgada desde el punto de vista de la oportunidad y no de un “diseño” específico sobre la mejor organización de la sociedad” (Sen, 2010, pág. 262).

Es decir, el enfoque de las capacidades asume una perspectiva basada en las realizaciones, contempla la vida de los seres humanos para identificar aquellas situaciones de injusticia que necesitan remediarse, pero no se ocupa de diseñar instituciones perfectamente justas, una teoría de la justicia requiere ocuparse no solo de los resultados —realizaciones— sino también de los asuntos procedimentales para que las estructuras y las instituciones sean justas, tal como lo señala Robeyns (2005, pág. 110), el enfoque de las capacidades no está preparado para dar cuenta de este aspecto.

Bienestar y agencia

Amartya Sen considera que el bienestar y la agencia constituyen dos aspectos de los seres humanos. El bienestar permite conocer el estado de una persona, los logros alcanzados. La agencia se refiere a la capacidad de elegir y perseguir las propias metas y valores (Urquijo, 2008, págs. 78-79).

Ambos aspectos están interrelacionados, los logros de bienestar pueden contribuir a alcanzar los objetivos y las metas que las personas se han trazado, o en ocasiones se pueden mover en direcciones opuestas (Sen, 1985, pág. 208), un logro de agencia, por ejemplo, un ascenso en el trabajo o una participación más activa en la comunidad, pueden afectar el bienestar personal.

Desde el aspecto de agencia, los seres humanos se conciben como agentes, un agente es aquel capaz de tomar decisiones, actuar por sí mismo y asumir las responsabilidades que se derivan de sus decisiones. Por otra parte, desde el aspecto de bienestar las personas se conciben como beneficiarios cuyos intereses deben ser considerados (Sen, 1985, pág. 205).

Ambos aspectos cobran importancia en contextos específicos, así, por ejemplo, si se quiere analizar las prácticas que las organizaciones implementan para promover la participación, la autonomía y la responsabilidad de las personas, se está enfatizando en el aspecto de agencia; de otro lado, si el interés es estudiar las condiciones materiales de vida de las personas se hace énfasis en el aspecto de bienestar.

El concepto de desarrollo humano

Desde el enfoque de las capacidades el desarrollo humano se concibe como un proceso de expansión de las libertades fundamentales, cuyo foco de atención son los fines del desarrollo más que los medios que contribuyen en su consecución (Sen, 2003, pág. 40). Las libertades de las personas se constituyen en el fin y en el medio primordial del desarrollo, es decir, la libertad asume un papel constitutivo por su importancia en el enriquecimiento de la vida humana, así como un papel instrumental, en tanto medio que contribuye al desarrollo (Sen, 2006, pág. 55).

Los seres humanos se conciben como agentes, con la capacidad de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su propio destino, no obstante, el ejercicio de la agencia depende también de los sistemas económicos, sociales y políticos que configuran el entorno en el que se desenvuelven las personas, no es suficiente con tener una libertad nominal para hacer algo sino que se requiere también de las oportunidades para el ejercicio de esa libertad. Al respecto, Sen define cinco libertades instrumentales: libertades políticas, oportunidades económicas, oportunidades sociales, garantías de transparencia y seguridad protectora.

Las *libertades políticas* se refieren a los derechos y oportunidades que tienen las personas para participar —democráticamente— en los asuntos de interés comunitario, relacionados con las decisiones de quiénes y cómo ejercer el gobierno, las oportunidades de expresión y en general lo relacionado con los derechos humanos.

Las *oportunidades económicas* se relacionan con las facilidades de acceso a los recursos económicos que permiten a las personas consumir, producir o realizar intercambios. Las *oportunidades sociales* se refieren a la posibilidad de acceso al sistema educativo y de sanidad que contribuye a mejorar la vida de las personas y las habilita para participar eficazmente en las actividades económicas y políticas.

Las *garantías de transparencia* hacen alusión a la construcción de confianza necesaria para que las personas participen y la sociedad funcione de manera lícita y responsable. Éstas incluyen el derecho de divulgación de información. La *seguridad protectora* comprende los mecanismos institucionales fijos de protección social a los grupos más vulnerables de la población —como los indigentes, los desempleados, etc. —.

El enfoque de las capacidades y los principios cooperativos

Como ha quedado señalado, la concepción del desarrollo planteada por Sen (2006) está relacionada con lo que las personas pueden *hacer* y *ser*, esto es, con la creación de oportunidades que contribuyan a la expansión de las capacidades humanas y a la mejora de las condiciones de vida, de modo que los seres humanos y los grupos sociales puedan disfrutar de vida que ellos valoran. Un propósito similar dio origen al cooperativismo en el siglo XIX, de ahí la relación entre los principios cooperativos y las libertades instrumentales propuestas por Sen (2006), tal y como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Relación entre los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES Y LIBERTADES INSTRUMENTALES (Sen, 2006)				
	Libertades políticas	Oportunidades económicas	Oportunidades sociales	Garantías de transparencia	Seguridad protectora
Adhesión voluntaria y abierta	La adhesión voluntaria y abierta de los asociados es el reconocimiento de la libertad de las personas para participar en la cooperativa, así se favorece el despliegue de las libertades políticas y el respeto de los derechos humanos.	En las cooperativas, las personas se asocian de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades de orden económico, social o cultural en común. Éstas generan oportunidades económicas, es decir, disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos.	La participación en una CTA es un acto voluntario, quien lo asume se compromete a respetar la identidad cooperativa, estas organizaciones generan oportunidades sociales para sus miembros, relacionados con servicios de salud, educación, entre otros.	Las prácticas de información y de formación son necesarias para propiciar la adhesión voluntaria de las personas a las cooperativas, además contribuyen en la generación de relaciones de confianza y transparencia entre los asociados y la comunidad.	No aplica

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES Y LIBERTADES INSTRUMENTALES (Sen, 2006)				
	Libertades políticas	Oportunidades económicas	Oportunidades sociales	Garantías de transparencia	Seguridad protectora
Gestión democrática por parte de los asociados	Las CTA promueven la participación democrática de los asociados en la gestión de la organización, proporcionando oportunidades para el ejercicio de libertades políticas.	Los asociados de las CTA son autónomos y pueden definir, por consenso democrático, los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones que inciden en sus oportunidades económicas	El acceso al sistema educativo y de seguridad social, empodera a las personas y las habilita para participar en la gestión democrática. De igual modo, los asociados que participan en la gestión, deciden sobre la cuantía de recursos y las prácticas de formación que éstas realizan.	El ejercicio de la gestión democrática contribuye a generar un ambiente de confianza y transparencia respecto a las acciones colectivas que se concretan en la organización cooperativa. De igual forma, la transparencia y la confianza son condiciones <i>sine qua non</i> para el ejercicio efectivo de la democracia cooperativa.	A través de la gestión democrática, los asociados deciden la destinación de los fondos de solidaridad, éstos pueden ser invertidos en programas sociales de seguridad protectora para grupos vulnerables.
Participación económica de los asociados	La participación económica de los asociados en la constitución del capital social y en los excedentes cooperativos, es una expresión y un escenario para el ejercicio de las libertades políticas, ellos deciden el monto y la destinación de los recursos.	A través de las cooperativas, los asociados disponen de recursos económicos que les permite lograr funcionamientos valiosos.	Parte de los excedentes cooperativos se destinan a programas de formación y otras actividades —como préstamos de vivienda, educación—que generan mayores oportunidades sociales para los asociados y la comunidad en general.	El acceso a la información es necesario para ofrecer garantías de transparencia, en asuntos como el uso de los recursos, el capital y los excedentes de la cooperativa	Los fondos de solidaridad, se pueden usar para ofrecer seguridad protectora a los asociados y a la comunidad en casos de calamidad.
Autonomía e independencia	La autonomía e independencia son necesarias para el pleno ejercicio de las libertades políticas por parte de los asociados; lo cual implica asumir las responsabilidades, como trabajadores, propietarios y gestores.	Los asociados son autónomos para fijar los regímenes de compensación que determinan sus oportunidades económicas.	Las oportunidades sociales, relacionadas con la formación ayudan a promover la participación de los asociados, con autonomía e independencia, en la cooperativa.	El establecimiento de relaciones de confianza y las prácticas de información, pueden contribuir en el ejercicio autónomo e independiente de los roles del asociado.	Los asociados son autónomos para definir los mecanismos de seguridad protectora que las cooperativas ofrecen a sus miembros y la comunidad

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES Y LIBERTADES INSTRUMENTALES (Sen, 2006)				
	Libertades políticas	Oportunidades económicas	Oportunidades sociales	Garantías de transparencia	Seguridad protectora
Educación, formación e información	La educación, la formación y la información son prácticas necesarias para la promoción de las libertades políticas y la participación de los asociados en la cooperativa.	Las cooperativas contribuyen en la generación de oportunidades económicas, a través de las prácticas de formación, éstas habilitan a los asociados y a las personas de la comunidad para ejercer un oficio.	Las cooperativas contribuyen a generar oportunidades sociales a través de las prácticas de educación y de formación que ofrecen para sus asociados y la comunidad.	Las prácticas de educación, formación e información realizadas por las cooperativas contribuyen a la construcción de un ambiente de confianza y transparencia respecto a la gestión y el resultado la acción cooperativa.	Las cooperativas destinan parte de sus recursos a programas de formación dirigidos a las comunidades, éstos se pueden constituir en mecanismos de seguridad protectora, cuando están dirigidos a grupos vulnerables.
Cooperación entre cooperativas	Este principio se lleva a la práctica a través de la integración e intercooperación, es decir, mediante la alianza y la colaboración de varias organizaciones del sector; en éstas se aplica la práctica de gestión democrática y participativa, de modo que facilita el ejercicio de las libertades políticas.	La integración e intercooperación permite establecer lazos de solidaridad entre cooperativas y facilitar que estas organizaciones se fortalezcan a través del intercambio de experiencias, apoyo en la formación y estructuración organizacional, de modo que alcancen mejores oportunidades económicas.	El fortalecimiento del sector cooperativo, a través de la cooperación entre las organizaciones que lo conforman; es necesario para propiciar mayores oportunidades sociales (acceso a educación, salud, etc.) a los asociados que hacen parte este sector.	La integración e intercooperación puede contribuir a la construcción de confianza en el sector cooperativo, además, la divulgación de información sobre el sector, se hace indispensable como garantía de transparencia	La integración e intercooperación cooperativa, facilita la gestión de recursos para invertir en prácticas de seguridad protectora en beneficio de los asociados y población vulnerable
Interés por la comunidad	El interés por la comunidad es condición indispensable para el logro de los objetivos cooperativos. De igual modo, es una expresión de la responsabilidad social que asume la cooperativa como un actor que interactúa con la comunidad.	Las oportunidades económicas que generan las cooperativas no se limitan a sus asociados, se hacen extensivas a la comunidad, éstas generan flujos de recursos que dinamizan la economía de la comunidad.	A través de su actividad asociativa y empresarial, las CTA pueden contribuir con programas de educación y sanidad en beneficio de la comunidad; así por ejemplo, el uso de los fondos de educación y de solidaridad puede beneficiar a la comunidad.	La divulgación de información a toda la comunidad sobre los resultados de la acción cooperativa, genera mecanismos de transparencia y un clima de confianza respecto del compromiso de la organización con todos sus grupos de interés.	Como expresión de su interés por la comunidad, las cooperativas pueden contribuir con el Estado, en atención a grupos vulnerables, mediante la educación, y el uso de recursos del fondo de solidaridad

Fuente: elaboración propia

En síntesis, el enfoque de las capacidades y el cooperativismo de trabajo asociado comparten como finalidad la valoración de las personas como *actores* y *gestores* del mejoramiento de su vida y la de los demás. El ejercicio de las libertades instrumentales no ocurre en el vacío, sino en el contexto en el que interactúan las personas, uno de esos contextos es el de las organizaciones cooperativas.

Aunque hay otros enfoques del desarrollo humano —por ejemplo, desarrollo a escala humana de Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1993)— para esta investigación, el enfoque de las capacidades propuesto por Sen (2006) es una perspectiva pertinente para abordar la pregunta y objetivos de investigación porque es coherente con los principios cooperativos, tiene un reconocimiento mundial por su influencia en los programas e informes de desarrollo humano liderados por organizaciones internacionales (Lozano & Boni, 2002) (Nadeem, 2010) y ha sido utilizado como perspectiva teórica en algunas investigaciones en el campo de la Administración (Barrera, 2008), (Raufflet, Berranger, & Aguilar-Platas, 2008) y de la gestión humana (Cornelius & Gagnon, 2004), (Vogt, 2005), (Cornelius & Skinner, 2008).

- **Las prácticas de gestión de personal**

En el campo de la responsabilidad social se han desarrollado múltiples iniciativas de carácter internacional, que difieren en su contenido, procesos de implementación, contextos, énfasis (Rasche, 2009) y sus niveles de aplicación (Berbel, Reyes, & Gómez, 2007). Sin embargo, tal como lo argumenta Paine, Deshpandé, Margolis y Bettcher (2006), éstas pueden analizarse conjuntamente porque persiguen un propósito común: pretenden ayudar a las organizaciones a guiar sus acciones en temas sociales y ambientales y rendir cuentas sobre éstas.

El estudio de Berbel, Reyes y Gómez (2007) propone un marco estructurado para clasificar las iniciativas de responsabilidad social en cuatro niveles. El *nivel 1* agrupa las directivas, directrices, declaraciones y recomendaciones de carácter general y aceptación internacional que gozan de mayor legitimidad por ser emitidas por —o con el respaldo de— organizaciones de carácter mundial. En el *nivel 2* se incluyen las iniciativas que promueven o prescriben las condiciones para el reporte de información a los grupos de interés. El *nivel 3* presenta los estándares que promueven la gestión e implementación de la responsabilidad social en aspectos generales o aplicables a sectores específicos —en esta investigación interesan especialmente aquellos referidos a las prácticas de trabajo en el sector de confección—. El *nivel 4* agrupa las herramientas que permiten medir y gestionar las prácticas de responsabilidad social.

Siguiendo la clasificación propuesta por Berbel, Reyes y Gómez (2007), en los tres primeros niveles,²¹ se seleccionaron algunas iniciativas de responsabilidad social reconocidas internacionalmente, de carácter general y específico —aplicables a la industria

²¹ Teniendo en cuenta los objetivos que persigue esta investigación, se considera que no es pertinente incluir en el análisis las iniciativas que enfatizan en la medición de la responsabilidad social (nivel 4).

de confección—, que establecen algunos parámetros en relación con la dimensión laboral y que son relevantes para el estudio de la gestión humana socialmente responsable.

En el nivel 1 se incluyen la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* emitida por la Organización de la Naciones Unidas —ONU— en el año 1948, la *Declaración de Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo* y la *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social* expedidas por la Organización Internacional del Trabajo —OIT— en el año 1998 y 1977 (actualizada en 2006) respectivamente. Éstas establecen un marco general de derechos y principios que constituyen la base de la mayor parte de iniciativas de responsabilidad social. También se incluyen en este nivel las *Líneas Directrices para empresas multinacionales* emitidas en el año 2000 por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico —OCDE—; el *Libro Verde – Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas* publicado en 2001 por la Comunidad Europea y el *Pacto Global* promovido desde el año 2000 por una red de empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y coordinado por la Organización de la Naciones Unidas.

En el nivel 2 se presenta la *Iniciativa de Reporte Global* —GRI— promovida por la Coalición por Economías Ambientalmente Responsables —CERES— desde el año 1997, que ha recibido el respaldo de organizaciones internacionales y se reconoce como el estándar de reporte de triple desempeño (económico, social, ambiental) de mayor aceptación mundial.

En el nivel 3 se incluyen dos estándares de implementación y gestión de la responsabilidad social de carácter general: *ISO 26000* publicada en el año 2010 por la Organización Internacional para la Normalización —ISO—; *SA8000* emitida desde el año 1997 inicialmente por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas —CEPAA— estadounidense; posteriormente la emisión del estándar y certificación está a cargo de *Social Accountability International*; sobre prácticas laborales. Adicionalmente, se incluyen en este nivel dos códigos de conducta y un programa de certificación aplicables específicamente a la industria de confección. El *Código de Conducta de la Campaña Ropa Limpia (Clean Clothes Campaign)*²² emitido por una alianza de organizaciones europeas —sindicatos, organizaciones no gubernamentales— en el año 1998. El *Código de Conducta en el Lugar de Trabajo* promovido por la Asociación por el Trabajo Justo —Fair Labor Association²³— desde el año 1999. Y el *Programa de Certificación Mundial en la Industria de la Confección* emitido en el año 2000 por WRAP —Worldwide Responsible

²² La campaña promueve la implementación de un código de conducta que garantice el cumplimiento de unos derechos de trabajo mínimos conforme a las normas internacionales del trabajo emitidas por la Organización Internacional del Trabajo. Información consultada en: Egels-Zandén y Hyllman (2006) y en la página web: <http://www.cleanclothes.org>

²³ Organización no gubernamental de Estados Unidos promovida por el expresidente Bill Clinton y una coalición de grupos de interés: empresas, universidades y organizaciones de la sociedad civil, interesados en la protección y defensa de los derechos de los trabajadores de la industria de confección global. El código se construye sobre cuatro pilares: i) acción colaborativa; ii) monitoreo, transparencia y divulgación de información; iii) planes de mejoramiento y acciones correctivas y iv) mecanismo de cumplimiento tripartito. Información consultada en: <http://www.fairlabor.org/>

Accreditation Production—, inicialmente aplicable específicamente a la industria de confección y posteriormente a otros sectores: hoteles, restaurantes y joyería.²⁴

En la siguiente tabla se presenta una síntesis del propósito de las iniciativas internacionales —enunciadas anteriormente— y los aspectos relacionados con la dimensión laboral de la responsabilidad social.

Tabla 6. Iniciativas internacionales y la dimensión laboral de la responsabilidad social

NIVEL	INICIATIVA	PROPÓSITO	DIMENSIÓN LABORAL
NIVEL 1 – Directivas, directrices, declaraciones y recomendaciones de carácter general y aceptación internacional	Declaración Universal de los Derechos Humanos ²⁵	El reconocimiento de la dignidad y el valor de la persona humana	Derecho al trabajo, descanso y tiempo libre; condiciones laborales equitativas, remuneración justa, derecho de asociación, balance entre trabajo y familia.
	Declaración de principios y derechos fundamentales del trabajo ²⁶	Promoción del desarrollo del potencial humano a través del trabajo	Libertad de asociación sindical, negociación colectiva, eliminación del trabajo infantil, del trabajo forzoso y de la discriminación en materia de empleo y ocupación.
	Libro Verde – Marco Europeo para la responsabilidad social empresarial	Promover la responsabilidad social de las empresas	En relación con: i) <i>la gestión de recursos humanos</i> (prácticas responsables de contratación; formación, información; diversidad; participación); ii) <i>salud y seguridad</i> ; iii) <i>adaptación al cambio</i> .
	Pacto Global ²⁷	Propone principios para el respeto de los derechos humanos, medio ambiente y lucha anti-corrupción.	Respeto a la libertad de asociación sindical y negociación colectiva; eliminación del trabajo infantil, trabajo forzoso y discriminación en el empleo y la ocupación.
	Declaración tripartita de principios sobre las empresas multi-nacionales y política social ²⁸	Propone orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales.	Ejes fundamentales: i) <i>empleo</i> (promoción, igualdad de oportunidades); ii) <i>formación</i> (educación, experiencia); iii) <i>condiciones de trabajo y vida</i> (salarios, prestaciones, condiciones laborales, edad, seguridad); iv) <i>relaciones de trabajo</i> (libertad sindical, negociación)
	Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales ²⁹	Orientar las actividades de las empresas multinacionales según las políticas públicas y desarrollo sostenible.	Reconoce los principios y derechos fundamentales del trabajo; comunicación e información; respecto de normatividad; salud y seguridad en el trabajo; formación; mitigar el impacto de cambios en el empleo.

²⁴ Este programa de certificación está basado en 12 principios relacionados con el cumplimiento de las regulaciones locales sobre trabajo, medio ambiente, aduanas y seguridad. Información consultada en: Buriticá y Orozco (2006) y en la página web: <http://www.wrapcompliance.org/>

²⁵ Información consultada en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

²⁶ Información consultada en: <http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-es/index.htm>

²⁷ Información consultada en: <http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html>

²⁸ El texto de la declaración fue consultado en OIT (2006).

²⁹ Información consultada en: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>

NIVEL	INICIATIVA	PROPÓSITO	DIMENSIÓN LABORAL
NIVEL 2 – Guías de producción de informes	Iniciativa de reporte global - GRI ³⁰	Construir un marco común para comunicar información sobre el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones.	Prácticas laborales y ética de trabajo en cuanto a: empleo; salud y seguridad; relaciones empresa y trabajadores; formación y educación; diversidad e igualdad de oportunidades. Protección de derechos humanos (no discriminación, asociación, abolición trabajo infantil).
NIVEL 3 – Estándares de gestión e implementación de la responsabilidad social de carácter general o sectorial	ISO 26000: 2010 ³¹	Contribuir a la comprensión e implementación de la responsabilidad social en todo tipo de organizaciones. Estándar no certificable	Se estructura en siete temas centrales; con respecto a las prácticas laborales enfatiza en: las relaciones de empleo; condiciones de trabajo y protección social; dialogo social; salud y seguridad en el trabajo; desarrollo humano y capacitación en el trabajo.
	SA 8000 ³²	Estándar certificable de prácticas laborales responsables aplicado en procesos de manufactura	Prohibición del trabajo infantil y trabajo forzoso; salud y seguridad; libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva; protección contra la discriminación; horario; remuneración y sistemas de gestión.
	Código de Conducta de la Campaña ropa limpia	Protección de los derechos de los trabajadores de la industria de confección e indumentaria deportiva	Libertad de asociación y negociación colectiva; prohibición del trabajo infantil y trabajo forzoso; no discriminación; horas de trabajo máximas; salud y seguridad; salario mínimo; estabilidad en el empleo.
	Programa de certificación de responsabilidad mundial en la industria de la confección (WRAP)	Asegurar que los productos y servicios son elaborados en condiciones legales, humanas y éticas.	Cumplimiento de leyes y reglamentos; prohibición del trabajo infantil, trabajo forzado, del acoso o abuso y de la discriminación; compensación y beneficios; horas de trabajo; salud y seguridad, libertad de asociación y negociación colectiva.
	Código de Conducta en el lugar de trabajo (Fair Labor Association)	Protección de los derechos laborales y mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas de confección.	Prohibición del trabajo infantil, trabajo forzoso, acoso o abuso y discriminación; protección a la salud y seguridad, libertad de asociación y negociación colectiva, salarios y beneficios, horas de trabajo.

Fuente: elaboración propia, según la propuesta de Berbel, Reyes y Gómez (2007).

En síntesis, gran parte de las iniciativas de responsabilidad social de reconocimiento internacional están construidas con fundamento en la Declaración Universal de los Derechos Humanos formulada por la ONU y por la Declaración de principios y derechos fundamentales del trabajo y las recomendaciones formuladas por la OIT.

Luego de revisar los estándares internacionales de responsabilidad social, anteriormente explicados, e identificar las dimensiones laborales que éstos proponen se procedió a

³⁰ Información consultada en: <http://www.globalreporting.org>

³¹ Información consultada en: <http://www.iso.org>

³² Información consultada en <http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdEnglish.pdf>

seleccionar algunas prácticas que serían estudiadas en esta investigación, con el propósito de establecer un alcance. Esta selección obedeció a dos criterios, de un lado, se dio preferencia a aquellas prácticas que son incluidas en la mayor parte de las iniciativas internacionales de RS, tal es el caso de la salud y la seguridad en el trabajo, las condiciones de trabajo, la participación, la información, la formación y la no discriminación. Y, de otro lado, se consideró también la práctica de balance trabajo-familia, porque ha recibido menor atención en los estudios de GH, tal como lo señalan Boselie, Dietz y Boon (2005).

A continuación se definen las prácticas estudiadas en esta investigación:

- **Salud y seguridad en el trabajo.** Prácticas cuya finalidad es preservar y mejorar la salud e integridad física y mental de los asociados a través del establecimiento de condiciones ambientales y métodos de trabajo adecuados, programas de formación, evaluación y prevención de riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo o enfermedades laborales. Y, la implementación de instancias de participación de los asociados —comité paritario de salud ocupacional, comité de convivencia laboral, brigadas de salud, entre otros— para la promoción de la salud y la seguridad en el trabajo, que tienen incidencia en el bienestar de los asociados.
- **Condiciones de trabajo.** Prácticas tendientes a proporcionar los medios técnicos y tecnológicos, instalaciones y servicios necesarios para que los asociados realicen su trabajo y el reconocimiento de los derechos laborales que le asisten a éstos en cuanto a compensaciones, seguridad social, regímenes de trabajo, entre otros asuntos que tienen incidencia en el bienestar de los asociados.
- **Información.** Las prácticas de información están orientadas a suministrar a los asociados los datos contextualizados acerca de la cooperativa y de aquellos asuntos de su entorno que inciden en ésta, relacionados con los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados, los estatutos, la normatividad, la situación económica de la cooperativa y del entorno, y en general todo aquello que sea necesario para el empoderamiento de los asociados en el ejercicio de sus roles como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa.
- **Formación.** Prácticas cuyo propósito es desarrollar las capacidades de los asociados para participar en la cooperativa como trabajadores, propietarios y gestores y además, para que logren ser y hacer lo que consideren valioso para sus vidas, de modo que puedan tomar decisiones con autonomía. La formación incluye diferentes aspectos como la escolaridad básica, la formación para el trabajo, la formación complementaria —artística, musical, deportiva, entre otras—, la educación superior y la educación cooperativa. Éstas son fundamentales para el empoderamiento y bienestar de los asociados. En algunos casos estas prácticas se extienden a las familias de los asociados y a otras personas, por lo cual se constituyen también en prácticas de proyección a la comunidad.
- **Participación.** Prácticas cuyo propósito es la implicación de los asociados en la gestión y en los aspectos económicos de la cooperativa. Las prácticas de participación en la gestión promueven la postulación, la elección democrática y la designación de los asociados en los

órganos de dirección y de control, en ejercicio de su derecho de elegir y ser elegidos, expresar con libertad sus opiniones e intervenir en las decisiones que se toman en la cooperativa. Estas prácticas tienen incidencia en el empoderamiento de los asociados.

Las prácticas de participación económica tienen como finalidad la vinculación de los asociados en la conformación del capital cooperativo a través de aportes. Así como el otorgamiento de retribuciones por el trabajo desempeñado y los excedentes que genera la actividad cooperativa, a través de éstas se generan oportunidades económicas que permiten a los asociados disponer de recursos para lograr funcionamientos valiosos que contribuyen a su bienestar y se proyecta a su familia y a la comunidad.

- **No discriminación e “igualdad de oportunidades”.** Prácticas cuyo propósito es el reconocimiento de iguales deberes y derechos para todos los asociados independientemente de su nivel de formación, género, raza, religión, orientación política, cargo desempeñado o las condiciones personales. De modo que, todos los asociados puedan disponer de igualdad de oportunidades para participar en la cooperativa como trabajadores, propietarios y gestores y lograr aquello que consideran valioso para sus vidas. Estas prácticas tienen incidencia en el empoderamiento de los asociados.

- **Balance trabajo-familia.** Prácticas orientadas a facilitar a los asociados las condiciones de tiempo, servicios y acompañamiento para atender actividades relacionadas con su familia y el acercamiento de éstas con el escenario de trabajo de los asociados. Estas prácticas se manifiestan principalmente a través de los permisos para atender responsabilidades familiares, asistencia en situaciones de calamidad doméstica y servicios de salud, formación, recreación, entre otros, para el bienestar de los asociados y sus familias.

Marco comprensivo inicial para el estudio de la gestión humana socialmente responsable

Las prácticas de GH inicialmente seleccionadas, posteriormente se agruparon, con base en el análisis de los datos de los casos estudiados, con las denominaciones de: *prácticas de empoderamiento de los asociados*, *prácticas de bienestar de los asociados* y *prácticas de proyección a la comunidad*, que corresponden precisamente a las categorías sobre las cuales se construye, en esta tesis, el concepto gestión humana socialmente responsable.

Así, entonces, a través del análisis se logró comprender que las prácticas de información, formación, participación e igualdad de oportunidades contribuyen a empoderar a los asociados para participar en la cooperativa. Esto significa que las *prácticas de empoderamiento de los asociados* están orientadas a desarrollar sus capacidades 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.

Del mismo modo, mediante las prácticas de salud y seguridad, condiciones de trabajo, formación, participación y balance trabajo-familia, las cooperativas generan opciones para el bienestar de los asociados. De modo que, las *prácticas de bienestar de los asociados* están orientadas a proporcionar oportunidades laborales, económicas y sociales que

contribuyan al desarrollo de sus capacidades para ser y hacer lo que ellos consideran valioso para sus vidas.

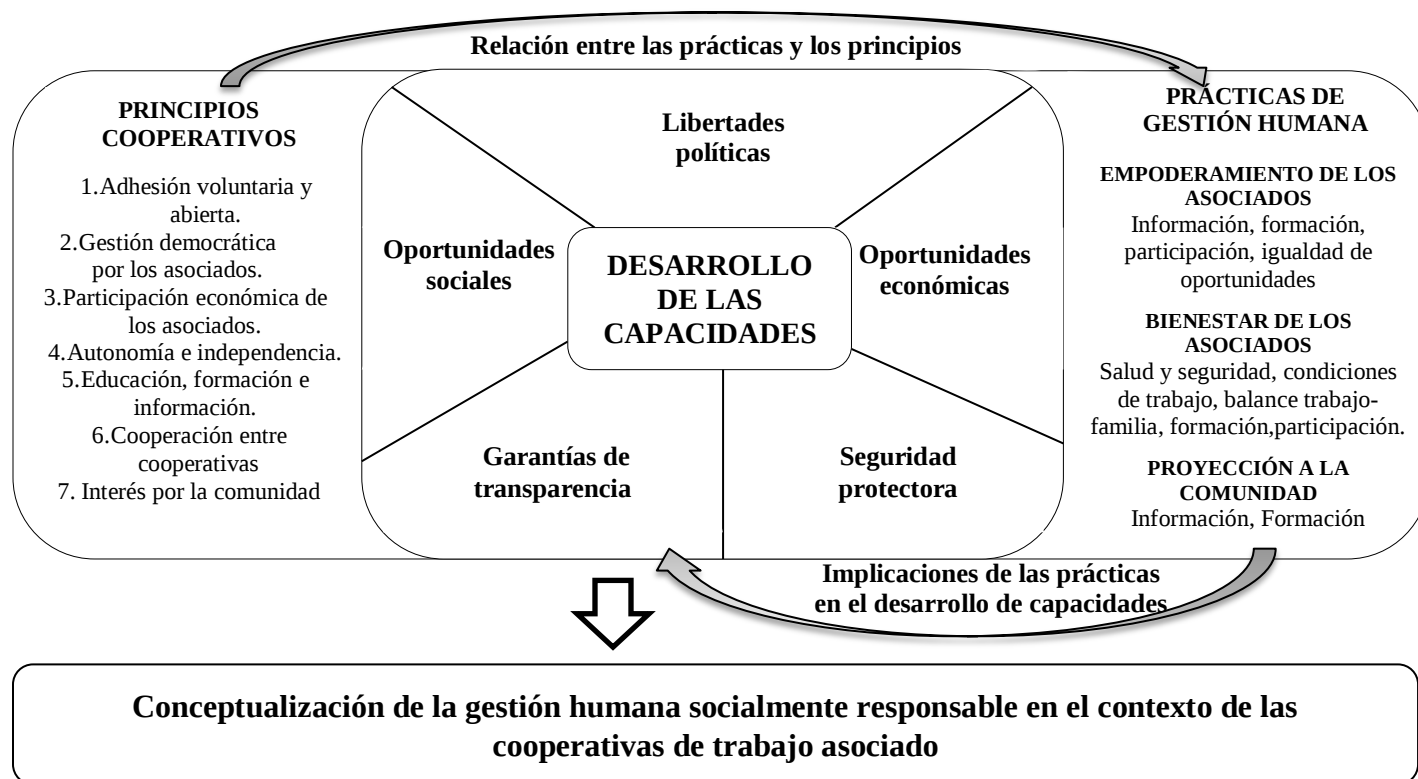
Asimismo, las cooperativas realizan *prácticas de proyección a la comunidad*, con el propósito de desarrollar las capacidades de los asociados y la comunidad, a través de prácticas de información y de formación, mediante las cuales se generan, directa o indirectamente, oportunidades laborales.

En síntesis, en esta tesis la gestión humana socialmente responsable se define en términos de prácticas que tienen como finalidad desarrollar las capacidades de los asociados para empoderarlos, de modo que, éstos puedan acceder, con igualdad de oportunidades, a la información, la formación y la participación como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa; se promuevan condiciones de trabajo, salud y seguridad, formación, participación y balance trabajo-familia que contribuyan al bienestar de los asociados y se promuevan prácticas de información y de formación para proyectarse a la comunidad

Retomando los planteamientos expuestos anteriormente, en cuanto a la relación entre los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen, se puede pensar que una cooperativa que aplique estos principios en sus prácticas de gestión de personal puede contribuir al desarrollo de las capacidades de los asociados.

En la siguiente ilustración se presenta el marco comprensivo inicial desarrollado para el estudio de la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado.

Ilustración 2. Marco comprensivo inicial para estudiar la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas



Fuente: elaboración propia

Entonces, la construcción de los argumentos en torno a esta tesis implicó: i) estudiar las prácticas de gestión humana que realizan las cooperativas de trabajo asociado; ii) comprender la relación entre esas prácticas y los principios cooperativos y iii) identificar las implicaciones de las prácticas de gestión humana en el desarrollo de las capacidades de los asociados. Siguiendo este hilo conductor, se llegó a una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado.

Ahora bien, este marco comprensivo inicial se construyó fundamentado en los referentes teóricos y los hallazgos de las primeras entrevistas. No obstante, este marco se fue modificando a medida en que avanzaba la recolección y análisis de información y la construcción de las categorías. En los capítulos siguientes, se explica en detalle la metodología utilizada en la investigación y se presentan los resultados del análisis comparado de los casos estudiados sobre los cuales se fundamenta la construcción del concepto gestión humana socialmente responsable.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA

En este capítulo se explica el enfoque, el tipo de estudio, el diseño, el método y las fases de la investigación, los criterios utilizados para la selección de los casos, las técnicas e instrumentos de recolección de información y una descripción de los procedimientos de recolección y análisis de datos y, finalmente los criterios que otorgan validez y confiabilidad al proceso de investigación y a los resultados obtenidos.

3.1 ENFOQUE, TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo cualitativo, tal como lo proponen Strauss y Corbin (2002, pp. 11-12), ésta se caracteriza porque “produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación (...), [sino por un] proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico”. A través de la recolección y análisis de los datos sobre las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados, desde la perspectiva de los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades, se logró una fundamentación del concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado.

El enfoque cualitativo elegido en esta investigación permitió comprender y conceptualizar un fenómeno poco estudiado en la literatura: la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado, describir las prácticas de gestión de personal que éstas realizan e interpretar las implicaciones de tales prácticas en el desarrollo de las capacidades de los asociados. El análisis de los datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas a los asociados, permitió construir tres categorías: prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad; y las subcategorías, es decir las condiciones —personales, organizaciones y del entorno— y las capacidades de agencia, bienestar y solidaridad, que explican el por qué, cómo, con qué consecuencias se llevan a cabo estas prácticas. Las categorías fueron construidas detallando sus propiedades y dimensiones, esto permite comprender la variabilidad del fenómeno estudiado.

El tipo de estudio fue explicativo en su finalidad, porque el propósito era fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado; esto implicó un ejercicio de construcción teórica, es decir, la organización de los datos en un conjunto de categorías interrelacionadas que explicaban el concepto. Sin embargo, se reconoce que el proceso investigativo atravesó por fases de exploración y descripción. Según lo argumentan Toro y Parra (2006, pág. 142): “una misma investigación puede abarcar fines exploratorios, en su inicio, y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa”. En la formulación del problema de investigación fue necesario explorar la literatura para encontrar los antecedentes, los vacíos teóricos y el marco de referencia pertinente para abordar el problema. La exploración en el terreno (trabajo de campo preliminar) fue esencial para concretar el problema de investigación, identificar y

seleccionar las organizaciones y los participantes en la ejecución del estudio. La descripción de las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado en relación con los principios cooperativos y la identificación de las implicaciones de dichas prácticas en el desarrollo de las capacidades de los asociados, desde la perspectiva del enfoque de las capacidades, contribuyeron en la construcción del concepto gestión humana socialmente responsable en un nivel explicativo.

El diseño de investigación fue no experimental transeccional, el propósito era estudiar y conceptualizar un fenómeno —gestión humana socialmente responsable—, tal y como se presentaba en la realidad —sin manipulación—, en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, desde la vivencia de los actores que participan de éstas —los asociados—.

3.2 MÉTODO Y FASES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método

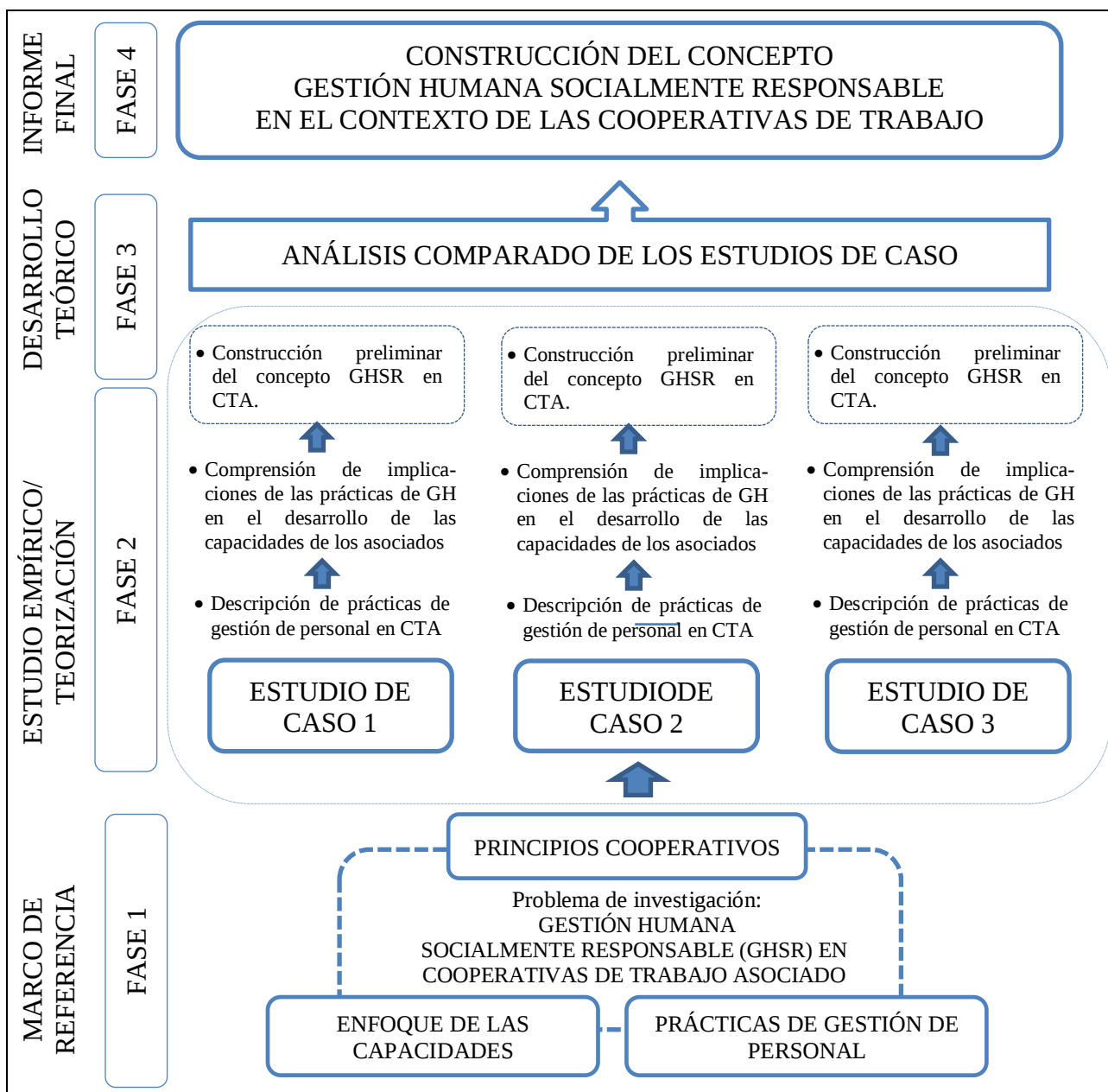
En esta investigación el método se construyó desde la teoría fundamentada y como estrategia complementaria el estudio de casos. La teoría fundamentada, según Toro y Parra (2006, pág. 167): “se concibe como una estrategia metodológica para desarrollar teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones, con base en el análisis de datos que son sistemáticamente recogidos y analizados”. La característica principal de los desarrollos teóricos construidos con esta metodología es que están fundamentados en los datos, la recolección y análisis de éstos y la teoría que emerge de ellos guarda estrecha relación entre sí (Strauss & Corbin, 2002, p. 13).

La descripción, el ordenamiento conceptual y la teorización son los procesos básicos de la metodología de la teoría fundamentada. La descripción se refiere a la caracterización de un fenómeno u acontecimiento; el ordenamiento conceptual implica la organización de los datos en categorías, especificando sus propiedades, dimensiones y relaciones entre éstas; y la teorización es la construcción de un “esquema lógico, sistemático y explicativo” (Strauss & Corbin, 2002, p. 24) del fenómeno estudiado.

El estudio de casos: “es una estrategia investigativa de descripción, interpretación o evaluación (diagnóstico o intervención) a partir de un conjunto de materiales concretos y reales estructurados con ese fin” (Toro & Parra, 2006, pág. 167). Es de carácter esencialmente empírico y puede ser usado para lograr varios propósitos: “proveer descripciones, verificar una teoría o generar una teoría” (Eisenhardt, 1989, pág. 535). En esta investigación se utilizó el estudio de casos múltiple con una unidad de análisis —tipo 3— (Yin, 2003, p. 39).

En la siguiente ilustración se representa el modo en que interactúa el problema de investigación con el marco de referencia, el estudio empírico, los aspectos metodológicos y la construcción teórica.

Ilustración 3. El problema de investigación y la interrelación entre lo teórico, lo metodológico y lo empírico



Fuente: elaboración propia

3.2.2 Fases de investigación

Esta investigación se realizó en cuatro fases, según se presenta en la ilustración anterior. Una fase inicial de construcción del marco de referencia a partir de los principios cooperativos, las prácticas de gestión de personal y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen. Como se estudiaron organizaciones cooperativas, entonces, los principios

cooperativos permitían abordar las especificidades de ese contexto organizacional para el cual se conceptualizó la gestión humana socialmente responsable.³³

Además, teniendo en cuenta que el propósito de la investigación era fundamentar dicho concepto partiendo del estudio de las prácticas de gestión de personal que realizan las cooperativas y, reconociendo que hay diversos criterios para estudiar dichas prácticas —liderazgo, selección, compensación, etc.—, la identificación de un conjunto de dimensiones, relacionadas con el problema de investigación, en las cuales agrupar ese conjunto de prácticas, hizo necesario revisar la literatura sobre estándares internacionales de responsabilidad social en lo referente a principios, prácticas y condiciones de trabajo; luego de esta revisión y su contrastación con el problema de investigación —propósito y contexto de estudio— fueron definidas siete dimensiones de prácticas de gestión de personal: i) salud y seguridad en el trabajo; ii) formación; iii) información; iv) condiciones de trabajo; v) participación en la gestión y los beneficios; vi) balance entre trabajo y familia; vii) igualdad de oportunidades. En el transcurso del análisis y a medida que se construían las categorías, estas prácticas fueron reagrupadas con los nombres de prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad.

De otro lado, para la identificación de las implicaciones de las prácticas de gestión de personal en el desarrollo de las capacidades de los asociados, el enfoque de las capacidades de Amartya Sen constituyó el referente teórico pertinente para estudiar estas implicaciones.

La segunda fase corresponde al estudio empírico, implicó la recolección y el análisis simultáneo de información para cada uno de los casos con el propósito de lograr los objetivos: describir las prácticas de gestión de personal, comprendiendo su relación con los principios cooperativos; comprender las implicaciones de estas prácticas en el desarrollo de las capacidades de los asociados y la construcción preliminar del concepto gestión humana socialmente responsable. En el procesamiento y el análisis de información de cada caso se siguieron los procesos básicos de la metodología de la teoría fundamenta—codificación abierta, axial y selectiva—. Esta construcción preliminar fue el punto de partida para la replicación lógica en el siguiente caso, de este modo, la construcción teórica se fue refinando en el transcurso de la investigación, fundamentada en una variedad de evidencia empírica.

Sin embargo, es preciso reconocer que el proceso de investigación fue reflexivo —ir y venir— y no lineal, así como lo describe este autor:

“Uno aprende algo (“recoge datos”), luego trata de encontrar sentido (“análisis”), después regresa para ver si la interpretación tiene sentido a la luz de la nueva experiencia (“recoge más datos”), entonces refina la interpretación (“más análisis”) y

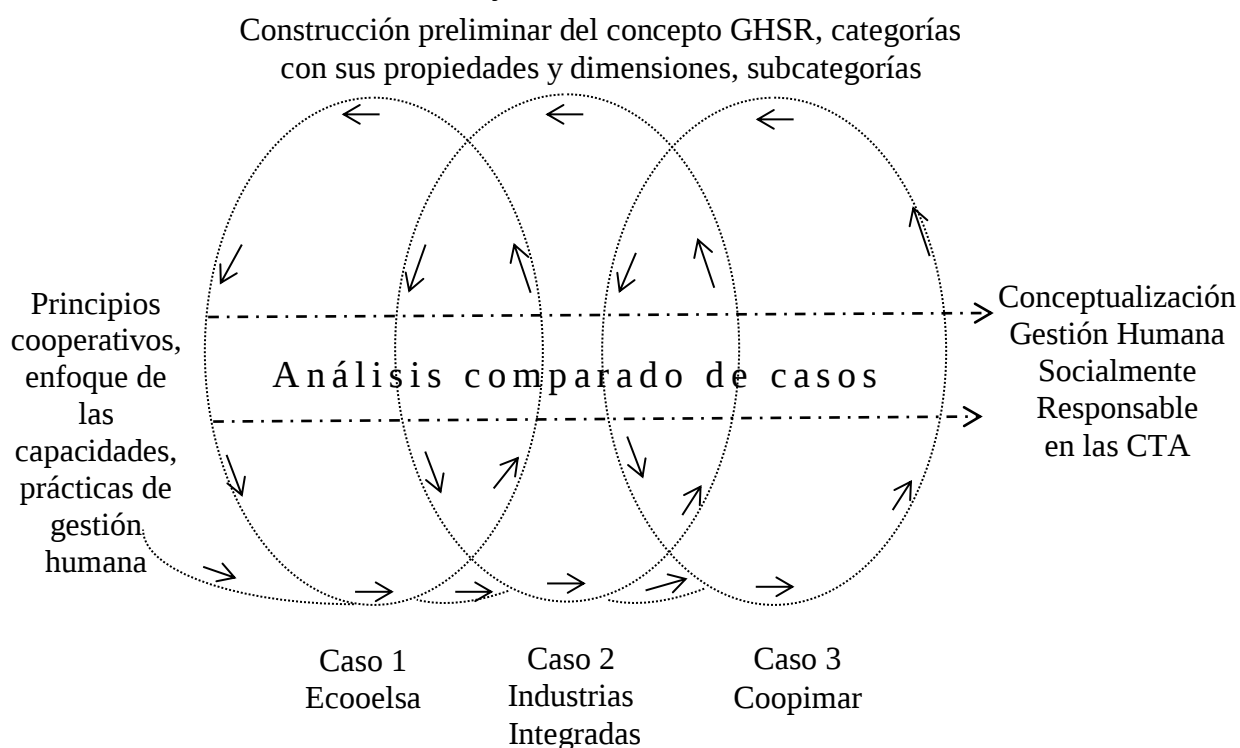
³³ Resulta pertinente mencionar la recomendación que propone López (2005) de abordar el estudio de las organizaciones cooperativas desde la perspectiva de sus principios y no desde los conceptos de la empresa capitalista, aunque reconoce que aquéllas están inmersas en las lógicas y dinámicas del capitalismo su reto es jugar esas dinámicas pero no compartir las mismas lógicas, en este sentido los principios cooperativos son los que otorgan identidad y definen una lógica de actuación diferente.

así sucesivamente. El proceso es dialéctico, no lineal” (Agar, 1996, p.62; citado por Wolcott, 2003, p.122)

El caso piloto fue Ecooelsa, se realizaron cinco entrevistas del primer caso y con los hallazgos obtenidos se construyó una primera conceptualización con fundamento en tres categorías: prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad; estas categorías surgieron en el análisis de las primeras entrevistas del caso Ecooelsa y se mantuvieron durante toda la investigación, lo que se iba transformando eran las propiedades y las dimensiones que caracterizaban cada categoría. Y, a medida que avanzaba el análisis se iban descubriendo las relaciones entre las categorías emergentes.

Posteriormente, se realizaron algunas entrevistas del segundo caso y éstas le ayudaron a la investigadora a replicar los hallazgos del primer caso y encontrar otras dimensiones que explicaban la variabilidad entre los dos casos. Con un informe preliminar de esos dos casos, continuó con el tercer caso, tratando de encontrar las similitudes y diferencias entre los tres casos. Los hallazgos del tercer caso, indicaban la necesidad de volver a recolectar información en los otros dos casos. Dado que, para lograr construir una teoría fundamentada era necesario descubrir y construir las propiedades de cada categoría y estudiar la variación dimensional de las mismas intra-caso e inter-caso, el análisis comparado de los casos era lo que permitía descubrir esas variaciones. Este proceso de recolección y análisis de información en cada caso se llevó a cabo como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 4. Proceso de recolección y análisis de información de los casos estudiados



Fuente: elaboración propia

En la tercera fase se realizó el análisis comparado de los casos, para contrastar las categorías emergentes en cada uno de éstos, logrando identificar las lógicas que se replicaban y la evidencia discrepante que implicó un análisis con mayor profundidad para determinar su plausibilidad e incidencia sobre la teoría emergente. Una fase final centrada principalmente en el reporte escrito del desarrollo teórico; en esta fase los memorandos que se habían realizado para documentar las reflexiones, ideas y los análisis surgidos del proceso de investigación fueron la base para la escritura del informe final de la investigación, en total se escribieron 95 memorandos, distribuidos así: 63 en el proceso de codificación abierta, 10 en el proceso de codificación axial y 22 en el proceso de codificación selectiva. Algunos ejemplos de estos memorandos se pueden consultar en los anexos H, I y J.

3.2.3 Criterios para la selección de los casos

En la investigación se seleccionaron tres (3) estudios de caso, considerando que éstos eran suficientes para aplicar la replicación lógica y obtener las evidencias necesarias para la fundamentación del concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado.

En la selección de los casos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- **Producto o servicio:** confección de prendas de vestir.
- **Tamaño:** número de trabajadores asociados superior a 200, de modo que fueran organizaciones con una incidencia importante en términos de generación de oportunidades de trabajo.
- **Antigüedad:** se seleccionaron organizaciones con una trayectoria superior a 10 años, lapso de tiempo en el que se esperaba que las cooperativas hubieran alcanzado un grado de madurez y permanencia en el entorno.
- **Propiedad sobre los medios de trabajo:** ésta es una característica esencial de las CTA,³⁴ así está contemplado en las normas colombianas (decreto 4588 de 2006, art.8) y en la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado emitida por CICOPA³⁵ (2005). No obstante, es una de las características que suelen incumplir las denominadas *pseudocooperativas* o cooperativas piratas, es decir, organizaciones que en su funcionamiento y propósitos responden a lógicas diferentes a los principios cooperativos y se dedican a la intermediación laboral, esto es, envían trabajadores en misión para que

³⁴ Además, es una característica que diferencia a las CTA de otros tipos de organizaciones.

³⁵ Comité Ejecutivo de la Organización Internacional de Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios —*International Organisation of Industrial, Artisan and Service Producers' Cooperatives*—. Organización sectorial que hace parte de la Alianza Cooperativa Internacional.

presten sus servicios a terceros, actividad que sólo pueden ejercer de manera exclusiva las empresas de servicios temporales.³⁶

Entonces, en la selección de los casos, un criterio relevante fue la verificación de la propiedad sobre los medios de producción, para evitar incluir en la muestra del estudio una organización que no se ajustara a la identidad cooperativa, pues no tenía sentido fundamentar una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado, tomando como referencia entidades, que desvirtúan la naturaleza cooperativa. Por otra parte, estas entidades —pseudocooperativas— tendían a desaparecer con la aplicación del artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 (Colombia. Congreso de Colombia, 2010) que sanciona el ejercicio de la intermediación laboral a través de cooperativas de trabajo asociado, eso se ve reflejado en la reducción del número de estas cooperativas, del 20% en 2011 (3473 entidades) y del 17% en 2012 (2890) según estadísticas publicadas por Confecoop (2012), (2013).

El conocimiento del sector cooperativo en el cual se iba a desarrollar la investigación, fue fundamental para definir los criterios para la selección de los casos. La revisión de la literatura indicaba que las organizaciones cooperativas, por su naturaleza realizan prácticas socialmente responsables, sin embargo, la mayoría de éstas no las documentan, tampoco definen políticas de responsabilidad social y tampoco las informan, en ocasiones los asociados ni siquiera tienen claro el concepto (Carrasco, 2005) (Vargas & Vaca, 2005), (García Villalobos, Iturrioz del Campo, Mateu Gordon, & Palomo Zurdo, 2011), (Server & Capó, 2011), (Martín & Lejarriaga, 2011).

Del mismo modo, los estudios sobre la estructuración de los procesos administrativos de las cooperativas y la formación de sus cuadros directivos, evidenciaban que en algunos casos, éstos se caracterizan por su informalidad y escasos niveles de cualificación (Sanchis, 2001), (Davister, 2007), (Villajos, Sanchis, & Ribeiro, 2012). Así entonces, usar como criterios de selección de los casos un compromiso explícito con la responsabilidad social —a través de la existencia de políticas o divulgación de información— o la existencia formal de áreas de gestión humana, claramente definidas en sus estructuras organizacionales, no resultaban pertinentes para el sector estudiado.

La información sobre las CTA registradas en Colombia se obtuvo a través de la base de datos de la Superintendencia de Economía Solidaria, información disponible en la página de internet de esta entidad, mediante la cual se obtuvo la información general —razón social, ubicación, número de asociados, fecha de registro— y financiera — volumen de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos — de las cooperativas. Esta

³⁶ Las empresas de servicios temporales (EST) son organizaciones que suministran personal temporal a un tercero —llamado usuario—, para este propósito recurren a la contratación directa de personas naturales ante las cuales tiene el carácter de empleador —por lo tanto asume todas las obligaciones laborales establecidas por la legislación— y las envía en misión a las dependencias de las empresas usuarias para realizar las tareas y actividades contratadas por éstas. Es decir, estas empresas están dedicadas a la intermediación laboral, ese es su objeto social. Estas empresas son distintas de las cooperativas de trabajo asociado en su naturaleza, propósito y régimen legal. Sin embargo, muchas cooperativas en franca contravía con la ley han asumido el rol de intermediarias laborales, distorsionando su identidad.

información permitió identificar las cooperativas que cumplieran con los dos primeros criterios de selección: el tamaño y la antigüedad.

Luego de identificar los casos potenciales se realizó una búsqueda de información complementaria a través de internet —artículos de periódicos, revistas, informes, etc.— y de manera informal, se contactaron algunos habitantes de las regiones en las cuales operan las CTA previamente identificadas para indagar sobre el reconocimiento que éstas tenían entre la comunidad.

Posteriormente, se estableció un contacto directo con los gerentes de las cooperativas, para presentarles el proyecto de investigación; además, se realizaron visitas a las instalaciones de las cooperativas para conocer la infraestructura, el proceso de producción y realizar entrevistas informales a algunos asociados para recolectar información más detallada sobre la cooperativa y verificar el cumplimiento del tercer criterio utilizado en la selección de los casos: la propiedad de los medios de trabajo. Las cooperativas seleccionadas para los estudios de caso se describen a continuación.

Cooperativas de trabajo asociado seleccionadas para los estudios de caso

- **Ecooelsa CTA:** constituida en 1984 en el Municipio de El Santuario-Antioquia con el apoyo de Leonisa S.A. y el acompañamiento de algunos líderes civiles y religiosos del Municipio, con el propósito de generar fuentes de trabajo para la población más necesitada. El objeto social es la confección de ropa interior y exterior bajo la modalidad de maquila. (Ecooelsa CTA, 2011). Inicialmente, los recursos financieros, tecnológicos —en calidad de préstamo— y la capacitación de los trabajadores fueron facilitados por Leonisa S.A. Posteriormente, la cooperativa adquirió la propiedad de los medios de producción y la capacidad necesaria para capacitar con sus propios recursos (avalado por el SENA— a sus asociados y a la comunidad del Municipio interesada en las labores de confección.³⁷ Esta cooperativa que inició con 30 asociados, en enero de 2011 contaba con 310 asociados.

- **Industrias Integradas CTA:** constituida en el año 1974 con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros -Valle del Cauca, con el propósito de fomentar el desarrollo integral de las mujeres de las zonas rurales, brindándoles alternativas de empleo y diversificar el ingreso de las familias cafeteras. Su objeto social es la confección de prendas de vestir bajo la modalidad de maquila, paquete completo —comprende el diseño, producción y empaque del producto— y marca propia. La cooperativa cuenta con seis plantas de producción ubicadas en áreas rurales del Valle del Cauca, y una sede central y administrativa en la zona industrial de Yumbo- Valle del Cauca. Durante los primeros meses del año 2011, el número promedio de asociados de la cooperativa era de 450.

- **Coopimar CTA:** fue constituida en el año 2001 con el apoyo de Incoomar CTA, Ecooelsa CTA, Leonisa S.A. y el Municipio de Marinilla -Antioquia. Además ha sido

³⁷ Ecooelsa CTA fue la primera empresa industrial con asentamiento en el Municipio de El Santuario. Según información suministrada por la empresa más de 1.700 personas de la localidad han sido capacitadas gratuitamente en el manejo de máquinas y labores de confección.

beneficiaria de programas de cooperación, apoyo financiero y técnico de organizaciones internacionales como la Unión Europea, USAID, ³⁸ y entidades nacionales como Acción Social y Prodepaz. Estas organizaciones se han vinculado a esta iniciativa de asociatividad por cuanto la cooperativa ha generado oportunidades de empleo y mejoramiento de la calidad de vida para población desplazada y vulnerable del Oriente Antioqueño. El objeto social de la empresa es la confección de ropa interior y exterior bajo la modalidad de maquila (Coopimar CTA, 2010). En enero de 2011 la empresa contaba con 292 asociados.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos requeridos en el desarrollo de esta investigación, fueron recolectados desde diferentes fuentes primarias y secundarias: los actores del proceso —asociados de las cooperativas—, documentos e informes elaborados por cada cooperativa y las entidades que las agremian o vigilan —Confecoop, Superintendencia de Economía Solidaria—, literatura especializada, entre otras. Para la recolección de la información se emplearon diferentes técnicas: entrevista semi-estructurada, revisión de bibliografía y un taller grupal. La combinación de múltiples fuentes y técnicas de recolección de información contribuyó a disminuir los riesgos de no validez y parcialidad, a través de la triangulación.

En la siguiente tabla se resumen los datos, las fuentes, las técnicas de recolección de información y las estrategias de análisis de datos utilizadas en esta investigación:

Tabla 7. Relación entre los objetivos de investigación y algunos aspectos metodológicos

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	DATOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	ESTRATEGIAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS
Describir las prácticas de gestión de personal que realizan las cooperativas de trabajo asociado, a través de testimonios de los asociados obtenidos mediante entrevistas, comprendiendo la relación de estas prácticas con los principios cooperativos	Secundarias: documentos (informes de gestión, etc.) que especifiquen montos invertidos, programas implementados y población beneficiada con las prácticas de gestión de personal Primarias: testimonio de directivos y asociados.	Revisión de documentos Entrevistas semi-estructuradas, taller grupal	Transcripción de las entrevistas. Lectura rigurosa y sistemática de las entrevistas y los documentos para identificar los conceptos, dimensiones y construir las categorías asociadas con estas prácticas, siguiendo la metodología propia de la teoría fundamentada.

³⁸ USAID es la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, es la principal agencia gubernamental responsable de la administración y financiación de los programas de asistencia social, económica y humanitaria del gobierno de Estados Unidos. En Colombia, USAID en coordinación con la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, ACCION SOCIAL, lleva a cabo un esfuerzo que se llama MIDAS “Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible” Información obtenida en la página de internet: <http://www.midas.org.co>, consultada el 8 de diciembre de 2008

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	DATOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	ESTRATEGIAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS
Comprender las implicaciones de las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado en el desarrollo de las capacidades de los asociados, mediante el estudio de sus testimonios, desde la perspectiva del enfoque de las capacidades	Primarias: testimonio de directivos y asociados	Entrevistas semi-estructurada, taller grupal	Transcripción de las entrevistas. Lectura rigurosa y sistemática de las entrevistas para identificar los conceptos, las dimensiones y las categorías emergentes asociadas con estas prácticas, siguiendo la metodología propia de la teoría fundamentada.
Proponer una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado, fundamentada en el estudio de las prácticas de gestión de personal y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados, desde la perspectiva del enfoque de las capacidades y los principios cooperativos	Primarias: testimonio de directivos y asociados. Secundarias: literatura	Entrevistas semi-estructurada, taller grupal, revisión bibliográfica	Inicialmente se realizó un análisis y reporte individual de cada caso. Posteriormente, se realizó el análisis comparado de todos los casos. Construcción del concepto GHSR: relación de las categorías, propiedades, dimensiones y condiciones. Contrastación (discusión) de la teoría emergente con la literatura.

Fuente: elaboración propia

3.3.1 Recolección de los datos

En esta investigación los datos fueron recolectados principalmente a través de entrevistas a algunos asociados de cada cooperativa y un taller grupal que tenía como finalidad presentar los resultados de la investigación, triangular la información usando una técnica diferente y otras fuentes de información y ayudar a construir validez y confiabilidad sometiendo al escrutinio de algunos asociados los resultados obtenidos. También se utilizó la revisión bibliográfica de artículos y libros como referentes teóricos en la construcción del marco de referencia.

En Ecooelsa se realizaron diez (10) entrevistas con una duración total de 340 minutos, para seleccionar los asociados participantes se utilizó la estrategia de la cadena de informantes, es decir, que un asociado entrevistado refería a otro y así sucesivamente. Previamente, la investigadora manifestaba al asociado que características debía tener la persona que ella necesitaba entrevistar, ellos referían a algunos de sus compañeros que tuvieran esas características. Para seleccionar los participantes se utilizaron criterios como la antigüedad en la cooperativa, que tuvieran varios años de vinculación a la cooperativa, pero también otros con ingreso reciente; los cargos desempeñados, es decir, asociados que participaran o

hubiesen participado en los órganos de dirección y de control —consejo de administración, junta de vigilancia, comités—o ejercieran cargos de autoridad —como coordinadores, supervisores— y aquellos con el nivel de operarios.

En esta cooperativa, ocho (8) de las diez (10) entrevistas se realizaron en las viviendas de las asociadas, fue una situación ideal porque permitía una mayor libertad y confianza a la asociada para exponer sus apreciaciones sobre el fenómeno estudiado, de acuerdo a las preguntas que se formulaban en la entrevista. En el anexo D se presenta una relación de las personas entrevistadas en cada una de las cooperativas estudiadas. Por otra parte, la visita a las casas de las asociadas permitió a la investigadora observar las condiciones de la vivienda y esto se constituía en una evidencia de las oportunidades económicas que ofrece la cooperativa, a través de las prácticas de bienestar de los asociados, ellas expresaban su satisfacción de vivir en una vivienda propia, gracias al crédito que les había otorgado la cooperativa. Las otras dos entrevistas se realizaron en las instalaciones de la cooperativa, en las oficinas de las personas entrevistadas, éstas ocupaban cargos de dirección. Estas entrevistas se realizaron de manera gradual entre julio de 2011 y septiembre de 2012.

En Industrias Integradas se realizaron diez (10) entrevistas, con una duración total de 366 minutos. En este caso, nueve (9) entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la cooperativa, la investigadora no conocía previamente el lugar, tampoco conocía a los asociados. Sin embargo, en la cooperativa le facilitaron un espacio, fuera de la planta de producción donde ella podía tener privacidad para conversar con los asociados. La investigadora tuvo la oportunidad de proponerle a algunos asociados que conversaran con ella, a través de un recorrido que se realizó por la sede de producción, también se le solicitó a la administradora de la sede, que sugiriera el nombre de algunas personas que tuvieran las características que la investigadora había determinado como criterios en la selección de los participantes, los mismos que había aplicado en el caso de Ecooelsa. Una entrevista se llevó a cabo por fuera de la cooperativa, y se realizó de manera informal a la persona que acompañó a la investigadora hasta el terminal de transporte. Las entrevistas se realizaron entre septiembre de 2011 y marzo de 2012.

El contacto con esta cooperativa se realizó a través de internet, se expuso al gerente el propósito de la investigación y él dio su autorización para realizar allí el estudio. No obstante, la cooperativa contaba con siete (7) sedes ubicadas en diferentes municipios y corregimientos del Valle del Cauca. Para realizar la investigación se seleccionó la sede de Caicedonia porque en esta sede se concentraba una cuarta parte (25%) del total de los asociados de la Cooperativa, se dedicaba a la misma actividad —confección de prendas de vestir— que las otras cooperativas seleccionadas para los estudios de caso y se entrevistó también a dos (2) asociados de la Sede Central, ubicada en el municipio de Yumbo. Adicionalmente, en el taller participaron asociados de todas las sedes de la Cooperativa.

En Coopimar se realizaron ocho (8) entrevistas con una duración total de 248 minutos. Seis (6) entrevistas se realizaron en las instalaciones de la cooperativa, y dos (2) por fuera de éstas. Los criterios para la selección de los participantes fueron los mismos que se habían utilizado en los casos de Ecooelsa y de Industrias Integradas: antigüedad en la cooperativa —recién ingresados y con varios años de vinculación—, desempeño en algún órgano de dirección y de control y, asociados del nivel de operarios. Al igual que en el caso de

Industrias Integradas, la investigadora no tenía lazos de amistad con asociados de la cooperativa que facilitaran la realización de las entrevistas fuera de las instalaciones de ésta. Cuando estaba finalizando el proceso de investigación, en la fase de codificación selectiva, a través de un familiar logró contactar a dos asociadas de la cooperativa, una de las entrevistas se realizó en la casa de una asociada y la otra por medio telefónico. Estas entrevistas se realizaron entre octubre de 2011 y octubre de 2012

Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas, se explicaba al asociado que iba a ser entrevistado los propósitos de la investigación, la reserva de su nombre como factor de confidencialidad, la necesidad de grabar la entrevista y se preguntaba si estaba dispuesto a participar, en algunos casos se firmó un formato de consentimiento informado (Ver Anexo C) para dejar constancia de la voluntad del asociado de participar en la investigación y del uso que la investigadora daría a la información por él suministrada. En todo caso, antes de iniciar la entrevista se explicaba al asociado el propósito de la investigación y se le preguntaba si estaba dispuesto a contribuir con su testimonio.

Posteriormente, se revisaba la transcripción de las entrevistas para verificar que se había realizado en forma correcta, y se hacía una limpieza de los datos para eliminar los nombres propios de las personas participantes, por razones de confidencialidad acordada con éstos. Aunque algunos autores como Yin (2003, p. 158) consideran que “el anonimato no se considera una opción deseable para un estudio de caso”, la decisión de la investigadora fue preservar la identidad de los participantes por varias razones, esto le daba mayor confianza y libertad a las personas para expresar sus puntos de vista y desde una perspectiva ética era necesario “salvaguardar los derechos de los informantes” (Galeano, 2004, p. 74) Las declaraciones de éstos, podían generar rechazo o resentimiento por parte de algunos asociados. En consideración a lo anterior, en esta investigación no se revela el nombre de los asociados entrevistados o de los participantes en el taller.

Inicialmente se desarrolló una guía de entrevista dirigida a los asociados de las cooperativas, las preguntas fueron formuladas teniendo en cuenta el marco de referencia de la investigación, esto es, las prácticas de gestión humana —siete dimensiones—, los principios cooperativos y las libertades instrumentales que propone Sen (2006) en el enfoque de las capacidades.

Para verificar que la guía de entrevista se ajustaba a las preguntas de investigación y al marco de referencia, la investigadora elaboró una tabla que indicaba las relaciones entre estos conceptos y las preguntas de la entrevista, este formato fue revisado por el Director de la tesis. Esto hacía parte del protocolo del estudio de caso, siguiendo la recomendación propuesta por Yin (2003, p. 105) de mantener la cadena de evidencias, haciendo explícitas las relaciones entre las preguntas de investigación, y las preguntas de las entrevistas, a través de las cuales se construyó el informe de los estudios de caso.

Es importante resaltar que la guía de entrevista, como su nombre lo indica era una “guía”, como la entrevista se desarrollaba en forma de diálogo, obviamente orientada por las preguntas que formulaba la investigadora, el orden en que se formulaban las preguntas podía cambiar, en ocasiones no se alcanzaba a realizar todas las preguntas o no era

necesario, en otros casos se requería adicionar otras preguntas para precisar asuntos mencionados por los asociados.

A medida que avanzaba el proceso de recolección y análisis de datos, la guía de entrevista se iba transformando, haciéndola más simplificada —menos preguntas con más contenido—, o para profundizar en ciertos temas como parte del muestreo teórico. En total se utilizaron cinco (5) guías de entrevistas, en el anexo B se presentan cada una de éstas.

Para la revisión bibliográfica se utilizaron fichas de resumen en las que se consignaban los aspectos centrales del texto leído como título, referencia, resumen, sumario, palabras clave, ideas principales; estas fichas se elaboraron para los artículos y libros académicos, normatividad, entre otros.

Una tercera técnica de recolección de información fue el taller grupal. Como los datos habían sido recolectados a través de entrevistas individuales a algunos asociados de cada cooperativa, para aumentar la validez, la investigadora consideró necesario realizar una triangulación de las evidencias utilizando otra fuente de información diferente de las entrevistas y además presentar los resultados de su investigación para confrontarlo con el punto de vista de algunos asociados que habían participado en las entrevistas y de otros que no habían participado. De este modo se podía garantizar que los hallazgos y los resultados obtenidos eran representativos del fenómeno estudiado —la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado—, entendiendo la representatividad no en términos estadísticos sino más bien lo suficientemente amplios para considerar las diferentes perspectivas de los asociados de cada cooperativa. Esta situación era particularmente importante en el caso de Industrias Integradas, porque la recolección de datos se realizó en dos (2) de las siete (7) sedes de la cooperativa, razón por la cual era necesario verificar que los testimonios obtenidos de los asociados de estas dos sedes sí daban cuenta de la diversidad que representaba la cooperativa en su conjunto.

Para lograr este propósito la investigadora preparó un taller grupal, la idea era que en éste participaran los miembros del consejo de administración y de otros órganos de dirección y de control de la cooperativa, como la junta de vigilancia o los comités, pues, esto garantizaba que en el grupo de personas que participaría en el taller estuviesen presentes al menos dos (2) de los asociados que habían sido entrevistados. Se presentó a los gerentes de cada cooperativa la propuesta del taller y ellos la aceptaron, el tiempo que solicitó la investigadora para la ejecución del taller fue de dos horas.

El taller propuesto por la investigadora constaba de tres (3) momentos. Un primer momento de socialización de los resultados de la investigación, la investigadora explicó la conceptualización de la gestión humana socialmente responsable desde las categorías que ella había construido con fundamento en el testimonio de los asociados, a saber: prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad y las condiciones que afectaban esas prácticas. Los resultados se presentaron con una descripción particular de las prácticas de gestión humana de cada cooperativa.

Al final de la exposición de cada categoría se preguntaba a los asociados si había otras prácticas que no estaban incluidas en las descritas, algunos asociados participaron indicando algunas prácticas que ellos consideraban que no se habían tenido en cuenta. Por ejemplo, en el caso de Industrias Integradas una asociada manifestó que la cooperativa se proyectaba a la comunidad entregando en comodato parte de sus instalaciones para el funcionamiento de un hogar infantil –preescolar-. Posteriormente, las respuestas e intervenciones de los asociados fueron analizadas por la investigadora para ajustar su modelo teórico, llegando a la conclusión que éstas representaban diferentes dimensiones de las categorías previamente definidas. Para el caso citado, la entrega en comodato de una parte de la sede de la cooperativa se consideró una práctica de formación, esta misma situación se presentaba en Ecooelsa y Coopimar, en ambas cooperativas, se utilizaba una parte de sus espacios para impartir prácticas de formación en beneficio de la comunidad.

Como lo que sustenta la gestión humana socialmente responsable es el cumplimiento de los principios cooperativos, era importante hacer un diagnóstico de los obstáculos que se presentaban en cada cooperativa para el cumplimiento de estos principios. En la investigación los obstáculos se concebían como “condiciones” que inciden el cumplimiento de los principios cooperativos y en el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Así entonces, la segunda parte del taller consistía en realizar un trabajo grupal de discusión sobre los principios cooperativos. La experiencia de la investigadora a través de las entrevistas, indicaba que era probable que algunos asociados tuviesen deficiencias en la comprensión de los principios cooperativos, para superar esta dificultad, la investigadora explicó cada uno de los siete principios cooperativos, tal como están definidos en la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional, que es el documento oficial e internacionalmente reconocido sobre el tema. Después de esa intervención, el grupo fue subdividido en parejas de asociados entre ellos discutían el tema de los obstáculos para el cumplimiento de los principios cooperativos y las acciones de mejoramiento; para este fin ellos diligenciaron un formato entregado por la investigadora el cual consistía en una tabla en donde se relacionaban los principios con los obstáculos y las acciones del mejoramiento (Ver anexo F). Finalmente, la tercera parte del taller consistía en la socialización de los aspectos discutidos por cada pareja de asociados para cada uno de los principios cooperativos.

Para la investigadora, el desarrollo del taller fue la parte más gratificante del proceso de elaboración de su tesis, porque le permitió no sólo hacer una devolución de los resultados de su investigación, aumentar la validez de su construcción teórica, sino además generar reciprocidad³⁹ con las cooperativas y los asociados que generosamente habían compartido los testimonios sobre los cuales se fundamentó la tesis.

³⁹ La reciprocidad es una de las consideraciones éticas de la investigación cualitativa, al respecto, Galeano señala que: “las relaciones investigador-participantes están mediadas por el principio de reciprocidad (...) La consideración “del otro” como sujeto social, portador de derechos y de deberes, con posibilidad de aportar en la construcción y aplicación de conocimientos, no como simple depositario de información, exige relaciones de horizontalidad (todos tienen algo que aportar) y reciprocidad (todos esperan algo de la relación)” (Galeano, 2004, p. 72).

El desarrollo del taller fue grabado en formato de audio y se tomaron algunas fotos (Ver anexo G)⁴⁰, y se procedió a su transcripción, igual como se había realizado con las entrevistas. Para identificar la intervención de cada uno de los participantes, se utilizó la lista de asistencia, ésta indicaba el orden en que ellos se habían ubicado, y las notas tomadas por una persona que acompañó la investigadora en el desarrollo del taller. De este modo era posible identificar la intervención de cada una de las personas participantes, en la transcripción se utilizaron códigos que identificaba a cada una de ellas. Algunos testimonios recolectados a través de los talleres fueron utilizados para enriquecer la descripción de cada uno de los casos —Volumen II de la tesis— y en el análisis comparado que se presenta en el capítulo 4—Volumen I de la tesis—, éstos se identifican en la citación con la abreviatura EG.

También es importante precisar que el desarrollo del taller tuvo algunas variaciones. En Ecooelsa e Industrias Integradas se utilizaron los mismos instrumentos (Ver anexo F) y la estructura del taller fue igual. En Ecooelsa participaron 13 asociados pertenecientes al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y otros asociados del nivel directivo —coordinadores, analistas—, el taller se realizó el 29 de noviembre de 2012; en éste participaron tres (3) asociados que habían sido entrevistados inicialmente. En el anexo E se presenta un cuadro resumen de los participantes de los talleres realizados en cada una de las cooperativas. En Ecooelsa, el taller tuvo una duración de 108 minutos, distribuidos así: 40 minutos en la presentación de los resultados de la investigación, 29 minutos en la discusión en parejas de asociados de los obstáculos para el cumplimiento de los principios cooperativos y las acciones de mejoramiento propuestas y 39 minutos en la socialización grupal para exponer al grupo las consideraciones discutidas en cada principio cooperativo.

En Industrias Integradas participaron 19 asociados, miembros del Consejo de Administración, los representantes y los administradores de cada una de las siete sedes de la cooperativa, éste se realizó el 10 de diciembre de 2012, en el cual participaron dos (2) asociados que habían sido entrevistados inicialmente. En esta cooperativa el taller tuvo una duración de 162 minutos. La primera parte tuvo una duración de 49 minutos, en los cuales se presentó los resultados de la investigación; posteriormente se realizó el taller en parejas de asociados sobre principios cooperativos, éste tuvo una duración de 62 minutos y finalmente la socialización grupal de los obstáculos para el cumplimiento de los principios cooperativos y las acciones de mejoramiento propuestas se realizó en 51 minutos.

El taller que se realizó en Coopimar tuvo una variación porque se disponía de un tiempo de 60 minutos para su ejecución; la experiencia de la investigadora con los dos talleres anteriores y le indicaban que este tiempo no era suficiente para realizar un taller igual al desarrollado en Ecooelsa y en Industrias Integradas, razón por la cual fue necesario hacer una variación en la segunda parte del taller, en lugar de hacer una discusión en torno a cada principio cooperativo, se realizó en relación con las categorías que sustentan el concepto gestión humana socialmente responsable, es decir, a los asociados se les preguntó qué

⁴⁰ Del taller de Ecooelsa no se tienen fotos, porque desde que se inició el proceso de investigación, el gerente fue enfático en advertir que por compromisos de confidencialidad con sus clientes, no estaba permitido tomar fotos del proceso productivo. Aunque el taller se desarrolló en una oficina aparte del área de producción para evitar susceptibilidades la investigadora decidió no hacer uso de este medio.

condiciones favorecen y obstaculizan el empoderamiento de los asociados, el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad. Era otra forma de indagar acerca de las condiciones que inciden en las prácticas de gestión humana, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados. Igual que en los casos anteriores a los participantes se les entregó un formato para diligenciar sus respuestas, éste consistía en una tabla que relacionaba cada categoría con las condiciones que son favorables y las que se constituían en obstáculos.

En el taller de Coopimar participaron 8 asociados, miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, tres (3) de los participantes del taller habían sido entrevistados inicialmente; éste se realizó el 16 de enero de 2013; se utilizaron 21 minutos en la presentación de los resultados de la investigación, 20 minutos en el taller en parejas de asociados y 21 minutos en la socialización grupal de las condiciones que obstaculizan el empoderamiento y el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad.

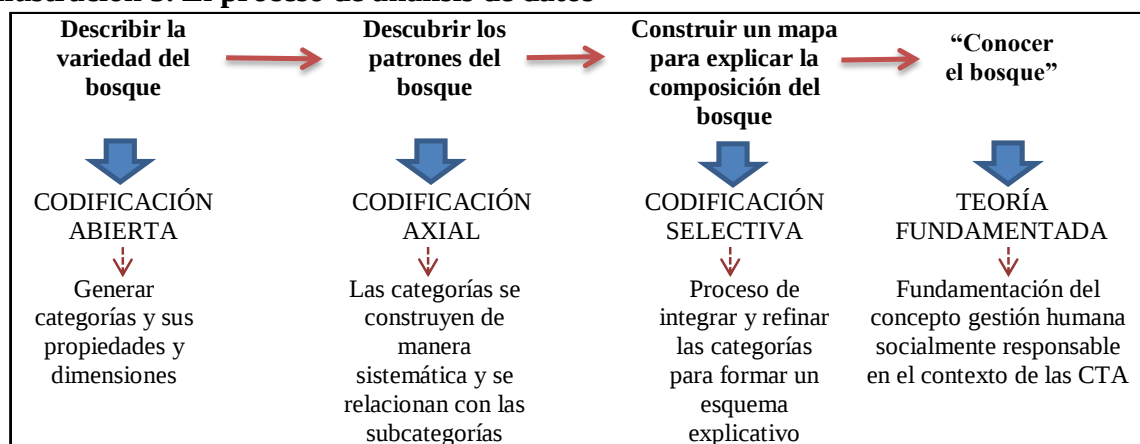
3.3.2 El análisis de los datos

El proceso de recolección y análisis de datos fue simultáneo, en la medida en que se recolectaban los datos y se analizaban para tratar de descubrir y construir las categorías que ayudaban a comprender el fenómeno estudiado. Se realizaban algunas entrevistas de un caso y se analizaban y, con base en la construcción preliminar de las categorías del primer caso se inició el estudio del segundo caso, buscando las similitudes y diferencias entre éstos, esto es, revisando la replicación lógica de los hallazgos del caso anterior e identificando aquellos asuntos nuevos que emergían del análisis para refinar la conceptualización preliminar y continuar estudiando el tercer caso. Con la experiencia acumulada de los tres casos se volvía nuevamente al primer caso para recolectar información adicional, a través de un muestreo teórico, que hacía énfasis en aquellas categorías que aún no habían sido desarrolladas completamente en cuanto a sus propiedades y dimensiones.

El proceso de recolección y análisis de datos demoró diez y nueve (19) meses, y se suspendió cuando las categorías habían llegado a su nivel de saturación, es decir, en las entrevistas ya no emergían asuntos nuevos. El taller grupal realizado en cada cooperativa no solo sirvió para aumentar la validez y generar reciprocidad, sino que además, ayudó a confirmar que se había llegado al nivel de saturación.

Para explicar el proceso de análisis de los datos que llevó a la construcción de la tesis se utilizará una metáfora: “conocer el bosque”, la cual fue utilizada por el director de la tesis y la investigadora para referirse a su proceso de investigación, este proceso de análisis de datos se ilustra del siguiente modo:

Ilustración 5. El proceso de análisis de datos



Fuente: elaboración propia con base en Strauss y Corbin (2002)

El trabajo requerido en la construcción de la tesis fue arduo, sin embargo hay que reconocer que “conocer el bosque” fue una aventura fascinante que implicó varios retos: penetrar en el bosque, observar los árboles y “*describir su variedad*” —codificación abierta—; lograr identificar conjuntos de árboles con características similares para “*descubrir los patrones del bosque*” —codificación axial—; construir un mapa para “*explicar la composición del bosque*” (codificación selectiva) y así lograr “conocer el bosque”, es decir, fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado. A continuación se describen cada uno de los procesos seguidos en el análisis de los datos.

- **Describiendo la variedad del bosque: la codificación abierta**

En la codificación de las primeras entrevistas se siguieron las estrategias propuestas por Strauss y Corbin (2002, p. 131) acerca del análisis línea por línea examinando cada frase expresada por los asociados y en algunos casos palabra por palabra.

Algunos de los nombres de los códigos fueron tomados textualmente de las expresiones de los asociados —códigos *in vivo*—, a otros códigos se les asignó un nombre teniendo en cuenta las situaciones expresadas por los entrevistados y el marco de referencia utilizado en la investigación, es decir, las prácticas de gestión humana, los principios cooperativos y las libertades instrumentales que menciona Amartya Sen en el enfoque de las capacidades.

Luego de realizar la codificación de las primeras entrevistas se construyó una tabla que sintetizaba los códigos con sus descripciones y relaciones (Ver anexo K). Esta tabla era útil para continuar el proceso de codificación de una manera uniforme, así se tenía documentado cuál era el significado que la investigadora le asignaba a cada código y ayudaba a pensar cómo se relacionaban los códigos entre sí.

El proceso de codificación abierta implicó leer varias veces las entrevistas, revisar los códigos que se habían asignado y usar otras estrategias para profundizar en el significado de cada uno, formular preguntas, hacer comparaciones y elaborar memorandos para documentar las reflexiones fue útil para avanzar hacia la construcción de las categorías, tal como lo proponían Strauss y Corbin (2002). En la siguiente tabla se describe el proceso realizado por la investigadora en la construcción de las categorías emergentes.

Tabla 8. Proceso de construcción de las categorías emergentes

1. Codificación abierta de las entrevistas. 2. Escritura de memorandos sobre el proceso de codificación, reflexiones o inquietudes sobre los códigos. 3. Organización de un archivo impreso de citas por cada código y de los memorandos relacionados con éstos. 4. Lectura minuciosa de los memorandos y de las citas de cada código, para responder las siguientes preguntas por cada uno: ¿Qué sucede aquí? ¿Cuáles son las prácticas que se realizan? ¿Cuáles son los aspectos problemáticos que emergen de esas prácticas? ¿Cuáles son las condiciones que explican por qué, cuándo, y cómo ocurren las prácticas? ¿Cuáles son las interacciones o acciones que emergen de los datos? ¿Quién las realiza y cómo se presentan? ¿Cuáles son las consecuencias de esas acciones e interacciones? Las respuestas a estas preguntas se documentaban para cada código, además se hizo uso de comparaciones que ayudaban a pensar de manera conceptual. 5. Análisis de las citas de cada código, resaltando las palabras que llamaban la atención de la investigadora, para indagar sobre el significado de éstas. 6. Relacionamiento de los códigos entre sí, para formar las categorías, es decir, los códigos se agruparon por conjuntos, cada conjunto formaba una categoría, identificando cuáles de ellos denotaban propiedades y dimensiones. 7. Elaboración de una tabla resumen por cada categoría que indicaba las propiedades, las dimensiones.

Fuente: elaboración propia con base en la metodología de la teoría fundamentada propuesta por Strauss y Corbin (2002)

Como ha quedado señalado en la tabla anterior, para lograr construir las categorías, la investigadora comenzó a agrupar los códigos formando conjuntos que estaban relacionados entre sí, por ejemplo, los códigos participación, formación, apoyo, autonomía e independencia, información, adhesión voluntaria, gestión democrática, no discriminación, se agruparon en la categoría “prácticas de empoderamiento de los asociados”. El nombre de esta categoría surgió al analizar microscópicamente los datos, en las citas que habían sido codificadas con estos códigos, los asociados usaban recurrentemente las palabras “tener”, “poder”, “derecho a”, “saber”, “conocer”, “tomar decisiones”, estas palabras fueron pistas para asignar el nombre a la categoría y la investigadora decidió llamarla “prácticas de empoderamiento de los asociados”.

Los códigos bienestar, salud y seguridad, programa de vivienda, oportunidades económicas, oportunidades sociales se agruparon bajo la categoría “prácticas de bienestar de los asociados”, en esta categoría se usó el nombre de un código que representaba la situación que describían los entrevistados. Los códigos generación de empleo, interés por la comunidad, oportunidad laboral, se agruparon bajo la categoría “prácticas de proyección a la comunidad”, el nombre de esta categoría fue *in vivo*, pues, fue tomado textualmente de la expresión de una asociada cuando ella se refería a cómo la cooperativa expresaba su interés por la comunidad.

El asignar un nombre a las categorías y lograr agrupar algunos códigos fue un logro importante en el proceso de investigación, los “árboles del bosque” ya se podían agrupar en tres conjuntos: “prácticas de empoderamiento de los asociados”, “prácticas de bienestar de los asociados” y “prácticas de proyección a la comunidad”. Sin embargo, aún quedaban algunos “árboles” por agrupar, códigos como “solidaridad”, “métodos de trabajo”, entre otros, no lograban identificarse con uno de esos conjuntos iniciales. Más tarde, cuando se había profundizado en el conocimiento del bosque a través de la codificación axial, la investigadora descubriría que algunos de ellos hacían parte de otros conjuntos de árboles: “las condiciones” y las “capacidades”, éstas se constituían en las subcategorías, es decir, aquellas que explican por qué, cómo y con qué consecuencias se realizaban las prácticas de gestión humana en las cooperativas estudiadas.

• Descubriendo los patrones del bosque: la codificación axial

El reto siguiente de la investigadora, en su experiencia de “conocer el bosque”, era estudiar cada conjunto de árboles, es decir, cada categoría para construir sus propiedades y dimensiones y relacionarlas entre sí con las subcategorías. Este fue uno de los momentos más difíciles en el proceso de conocer el bosque, los árboles parecían a veces tan similares y otras veces muy distintos, la cantidad de datos “abrumaba” y la investigadora se sintió en ocasiones “pérdida en el bosque”, se concentraba en describir los árboles y olvidaba que su misión era “conocer el bosque”.

Una estrategia que ayudó a salir de esta situación fue elaborar tablas resumen acerca de la evolución de cada categoría, en la cual especificaba la fecha, la categoría, los códigos que ésta agrupaba, las propiedades y las dimensiones. Esta tabla servía también para buscar explicaciones alternativas, verificar las propiedades y las dimensiones, ensayar formas diferentes de agrupar los códigos, algunos dejaban de ser propiedades y migraban a las dimensiones, buscando la forma en que estos se relacionaban mejor, los datos de las entrevistas eran los referentes para buscar estas nuevas interpretaciones, a través del muestreo teórico. Por otra parte, al dejar un registro escrito de la evolución de cada categoría, la investigadora tomaba conciencia de su proceso de aprendizaje y de los avances en la construcción de su tesis, cada vez se iba familiarizando más con los árboles del bosque y estaba comprendiendo la composición del mismo.

En el análisis de los datos surgieron también las subcategorías: “las condiciones”, éstas se refieren a situaciones que inciden en las prácticas de gestión humana de las cooperativas, en el cumplimiento de los principios cooperativos y en el desarrollo de las capacidades de los

asociados. Las condiciones son las que definen el contexto o escenario en el cual ocurren esas prácticas y ayudan a explicar por qué y cómo ocurren.

En el análisis de los datos la investigadora descubrió que algunas de esas condiciones estaban relacionadas con aspectos personales de los asociados —nivel de formación, responsabilidades familiares—, entonces las llamó “condiciones personales”. Otras situaciones estaban relacionadas con los métodos de trabajo, la relación de los asociados con sus dirigentes, la intervención de agentes externos, la situación económica de la cooperativa, éstas describían dinámicas propias de cada organización y las denominó “condiciones organizacionales”. Finalmente, se identificaron unas “condiciones del entorno externo” como la normatividad que incide en la práctica de gestión humana y en el modo de dar cumplimiento a algunos principios cooperativos.

La interacción entre las prácticas de gestión humana —categorías— y las condiciones —subcategorías— generan unas consecuencias —subcategorías—, es decir, unas implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados. En esta fase del proceso de “conocer el bosque” en el cual se proponía construir las relaciones entre las categorías y las subcategorías fue útil comenzar a realizar diagramas, estos fueron la base para su siguiente reto: construir una representación del bosque a través de la codificación selectiva.

• Construyendo un mapa para explicar la composición del bosque: la codificación selectiva

En esta fase de su proceso de “conocer el bosque” la investigadora ya había construido diagramas de los conjuntos de árboles, es decir, tablas y esquemas de las propiedades y dimensiones de cada categoría⁴¹, y una relación de las subcategorías, ella había logrado comprender cómo las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo afectaban las prácticas de gestión humana, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados. El reto que debía enfrentar la investigadora en esta fase, era integrar en un solo esquema las categorías y las subcategorías, relacionarlas entre sí y refinar su construcción para generar un mapa explicativo del conjunto del bosque, sólo cuando llegará a este punto ella podía decir que había logrado “conocer el bosque”, es decir, fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado.

El software Atlas.ti fue una gran ayuda en el proceso de codificación abierta y axial, éste permitía generar diferentes reportes, agrupar los códigos en familias, cada familia representaba una categoría y permitía imprimir todas las citas relacionadas con una familia de códigos. Mantener un archivo impreso de todas las entrevistas y las citas de cada código agrupado por categorías, fue útil, le permitió a la investigadora consultarlos con facilidad sin tener que recurrir constantemente al computador. Para cada caso se organizó una carpeta virtual y otra física, en donde se almacenaba los documentos: entrevistas, memorandos, listas de códigos, listas de citas y los informes de cada caso que la investigadora iba construyendo a medida que avanzaba en el análisis, esta forma de

⁴¹ En el capítulo cuatro se presentan estas tablas e ilustraciones para cada una de las categorías

organizar los datos coincidía con lo que Yin (2003, p. 101) denomina “la base de datos del estudio de caso”.

Sin embargo, para esta última fase de su proceso —hacer representaciones y diagramas explicativos— el software Atlas.ti fue menos útil para la investigadora⁴², éste había sido parte de su equipaje en el viaje de conocimiento del bosque, pero en este punto de su recorrido ella necesitaba dejar emerger de su interior la creatividad para explorar diversas formas de representar las relaciones entre las categorías —prácticas de empoderamiento de los asociados, de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad—; las subcategorías —condiciones y capacidades— y el concepto central —gestión humana socialmente responsable—. La investigadora decidió que una labor artesanal sería más fructífera en esta fase de su proceso, así que acudió a los colores y los marcadores para hacer representaciones del bosque que ella estaba conociendo (Ver anexo L).

El proceso de construir el mapa del bosque implicaba también un ejercicio de escritura, revisar las definiciones de cada categoría, definir y explicar las relaciones entre las categorías y las subcategorías y el concepto central. Y, además verificar que se estaba dando respuesta a las preguntas de investigación. Así entonces, los procesos de escribir y representar fueron fundamentales para pensar sobre los datos (Coffey & Atkinson, 2003, p. 129) y lograr construir un mapa del bosque.

Este proceso implicó revisar cada categoría, verificar que éstas tuvieran densidad, que estaban detalladas todas sus propiedades y dimensiones, que estaban interrelacionadas y que se había alcanzado el nivel de saturación porque las entrevistas no arrojaban datos nuevos.

En este punto del análisis la investigadora había logrado construir una conceptualización preliminar del concepto gestión humana socialmente responsable, pero era necesario validar su teoría presentando a algunos asociados de las cooperativas estudiadas, los resultados preliminares de su investigación a través de un “taller grupal”, éste se desarrolló en la forma descrita en el numeral anterior (Ver numeral 3.3.1). El taller fue grabado y transcrito y se sometió a un proceso de codificación. En este taller no emergieron datos nuevos, pero la variedad de testimonios que éste representaba sirvió para validar la teoría y para verificar las condiciones que afectan el cumplimiento de los principios cooperativos, las prácticas de gestión humana y el desarrollo de las capacidades de los asociados. Además, se utilizaron citas textuales de los talleres para complementar la descripción en los informes de cada caso y en el análisis comparado de éstos.

Como el proceso de análisis había comenzado diez y nueve (19) meses atrás y el nombre de las propiedades y dimensiones de cada categoría se iban transformando a medida que avanzaba el análisis de los datos, la investigadora decidió volver a codificar todas las

⁴² Es importante precisar que el software Atlas.ti tiene herramientas para generar diagramas, redes conceptuales y relaciones entre los códigos, los memorandos, las familias de códigos. La utilidad en el contexto al que se refiere la investigadora da cuenta de la apropiación que cada persona hace de las herramientas, mientras para algunas personas pueden ser muy útiles las herramientas, para otras, como ella, restringen su creatividad.

entrevistas, incluyendo el taller, usando el nombre que ella había dado a las propiedades y las dimensiones de las categorías, y a las condiciones y las capacidades que representaban sus subcategorías. Esta era una forma de validar su teoría con los datos brutos.

Al finalizar este proceso la investigadora logró construir una representación que explicaba la composición del bosque, había logrado “conocer el bosque”, es decir, fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado. Los resultados de este proceso se presentan en el capítulo 4.

3.4 CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para evaluar la calidad de una investigación se utilizan algunos criterios como el de validez y confiabilidad (Yin, 2003, págs. 33-34), la conceptualización de estos criterios depende del enfoque de investigación que se utilice, éste puede ser cualitativo, cuantitativo o mixto. La investigación que sustenta esta tesis doctoral es de enfoque cualitativo, por tal razón se explica la conceptualización de estos criterios y su aplicabilidad en esta tesis, desde perspectivas pertinentes para este enfoque.

Desde el punto de vista de la investigación cualitativa, la validez se refiere a la necesidad de argumentar la credibilidad de un estudio, esto significa que las interpretaciones y las conclusiones representan de manera adecuada la realidad de los participantes y de los fenómenos sociales que se estudian (Maxwell, 1996, pág. 86), (Creswell & Miller, 2000, págs. 124-125), (Creswell, 2009, pág. 191).

Para Creswell (2009, págs. 185-191) la validación de los hallazgos ocurre a través del proceso de investigación, mediante la utilización de diferentes estrategias, como la triangulación, la revisión por parte de los participantes, el tiempo prolongado en el estudio de campo, la revisión de expertos y el tratamiento de evidencia discrepante.

La triangulación se refiere a recolectar información desde diferentes fuentes y usando diferentes técnicas. En esta investigación, la información fue recolectada principalmente a través de entrevistas, en la selección de los participantes se aplicaron criterios relacionados con la antigüedad en la cooperativa —personas recién ingresadas y otras con varios años de vinculación—, la participación en algún órgano de dirección y de control y de diferentes niveles de operación —personal administrativo y operarios—. El propósito fue obtener el testimonio de asociados con diferentes roles y características en la organización.

Además se utilizó la técnica del taller grupal, en el cual participaron algunas de las personas entrevistadas inicialmente —tres personas en Ecoelsa y en Coopimar, y dos en Industrias Integradas—, el objetivo del taller era presentar la conceptualización preliminar de la gestión humana socialmente responsable que la investigadora había construido a partir de la interpretación de los datos recolectados en las entrevistas. La realización del taller contribuyó a otorgar validez a la investigación de varias formas. De una parte, permitió confirmar que se había llegado al nivel de saturación en la construcción de las categorías, este es uno de los asuntos que Strauss y Corbin (2002) consideran esencial para evaluar la fundamentación empírica de una investigación; aunque los datos de las entrevistas

indicaban que se había llegado al nivel de saturación, la estrategia del taller permitía obtener información adicional de asociados diferentes a los que inicialmente se había entrevistado. De otra parte, como en el taller también participaron algunas de las personas entrevistadas inicialmente, esta técnica permitió realizar una revisión por parte de éstos, lo que Maxwell (1996, pág. 94) denomina revisión de los participantes —*member check*—.

La técnica del taller no estaba contemplada en la propuesta inicial del proyecto, y en estricto sentido la investigadora pudo obviar esta técnica, pues las entrevistas realizadas en los tres casos estudiados habían sido suficientes para fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable, el análisis de las últimas entrevistas indicaban que se había llegado al nivel de saturación, no emergían datos nuevos, las categorías habían sido desarrolladas en sus propiedades y dimensiones y estaban interrelacionadas. Sin embargo, la investigadora consideró que era importante hacer una validación de su construcción teórica, que estaba fundamentada en el análisis de los datos de las entrevistas, y de ahí surgió la idea del taller. Utilizar otra estrategia de validación, como por ejemplo un reporte escrito para revisión de los participantes, probablemente no tendría el resultado esperado, pues, el nivel de escolaridad de la mayor parte de participantes entrevistados era muy básico, y esto podía generarles limitaciones en la comprensión del texto.

El tiempo prolongado en el estudio de campo contribuyó a desarrollar una comprensión en profundidad del fenómeno estudiado, según lo proponen Creswell y Miller (2000, págs. 127-128), Creswell (2009, pág. 192), Wolcott (2003, pág. 33). En esta investigación los datos fueron recolectados y analizados en un periodo de 19 meses, la recolección de información se realizó de manera paulatina, se realizaban algunas entrevistas, se analizaban a través del proceso de codificación de la teoría fundamentada y, los asuntos que emergían del análisis indicaban la necesidad de realizar un nuevo muestreo teórico, es decir, otras entrevistas para indagar sobre aquellos asuntos emergentes.

La orientación y la revisión de un experto, el Director de la tesis, contribuyó a revisar la lógica empleada en la ejecución de la investigación, la fundamentación de las interpretaciones que dieron origen a la conceptualización de la gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado. Esta revisión se realizó durante todo el proceso de formulación y ejecución de la investigación, a través de sesiones de asesoría, revisión de informes preliminares de los estudios de caso y del análisis comparado de éstos, así como la revisión del informe final. Además, este proceso de orientación y revisión se complementó con una visita que realizó el Director de la tesis y la investigadora el 24 de enero del año 2012, a Coopimar, una de las cooperativas seleccionadas para el estudio. En consideración a lo anterior, se puede argumentar que en esta investigación se realizó un proceso de revisión de un experto y de retroalimentación según el concepto usado por Maxwell (1996, pág. 94), que contribuyó a la construcción de validez de la investigación que sustenta esta tesis doctoral.

En relación con el tratamiento de evidencia discrepante, la investigadora realizó un análisis detallado de ésta para encontrar las razones que explicaban las discrepancias. Durante el proceso de codificación de las entrevistas y en la construcción de las categorías, surgieron algunos códigos que parecían no replicarse en los tres casos, uno de esos conceptos fue el código *in vivo* vida de pueblo, tanto en las entrevistas de Ecooelsa como en Industrias

Integradas, los asociados expresaban una valoración de la vida de pueblo, tal como se observa en la siguiente citación para el caso de Ecooelsa:

eso significa mucho (...) el hecho de que usted consiga el trabajo en su mismo pueblo, porque igual la vida de pueblo yo toda la vida la adoro (...), me parece que la vida de pueblo es muy buena y el hecho de tenerlo (el trabajo) en el mismo municipio, también, me ha parecido muy excelente (EE5:10, lin.121)

Un testimonio similar aporta un asociado de Industrias Integradas:

Me ha parecido muy bonito es ver cómo la gente del campo tiene su trabajo allá (...), uno en un pueblo vive bueno, (...) además de la tranquilidad para levantar la familia (...) (EI10:1, lin.20-21)

No obstante, en el caso de Coopimar no se encontraba ninguna evidencia sobre este asunto, esto implicó analizar nuevamente los datos de una manera minuciosa para encontrar pistas que explicaran la ausencia de este código; el siguiente testimonio fue clave para comprender la situación:

Pueden haber trescientas (300) personas o más que han sido formadas acá [Coopimar] y que están trabajando en las empresas del sector, de pronto están trabajando en Vestimundo, están trabajando en zona franca, están trabajando en Proinco en Rionegro, están trabajando en talleres, están trabajando en Antonella, Proíntimo, en infinidad ... [de empresas] (EC1: 45, lin.211)

Con fundamento en este testimonio, la investigadora logró comprender que los asociados estaban valorando la “ubicación” de su trabajo, en tanto que éste estuviera cerca o lejos de sus familias. Para el caso de Ecooelsa e Industrias Integradas, dadas las escasas fuentes de trabajo en los municipios en los que están ubicadas las cooperativas, los asociados valoran las “oportunidades laborales” que las cooperativas les ofrecen porque les permite permanecer cerca de sus familias y de los lugares de los cuales son oriundos, sin tener que desplazarse a otros municipios en busca de trabajo. En el caso de Coopimar la situación es diferente porque en el mismo municipio y muy cerca de éste —Zona Franca de Rionegro—, tienen asentamiento varias empresas que generan ofertas de trabajo para los pobladores de la región, tal como se evidencia en el testimonio citado anteriormente.

Con este ejemplo se quiere ilustrar la forma en que se trató la evidencia que inicialmente parecía discrepante, al analizar en profundidad los datos, la investigadora logró comprender que se trataba de dimensiones que indicaban variaciones en las propiedades de algunas categorías, en el ejemplo mencionado, el código vida de pueblo se transformó en la dimensión “ubicación” ésta permite valorar las oportunidades laborales que ofrecen las cooperativas a sus asociados.

En la siguiente tabla se resumen algunas estrategias de validez utilizadas en esta investigación.

Tabla 9. Estrategias de validez utilizadas en la tesis doctoral

Estrategia de validez utilizada	Autores relevantes en la conceptualización de la validez	Aplicación en la tesis doctoral
Triangulación de fuentes de información y técnicas de recolección de datos	Maxwell (1996); Yin (2003); Creswell y Miller (2000); Creswell (2009); Creswell (2013)	En los tres casos estudiados se seleccionaron participantes con diferentes roles y perspectivas en la organización, en relación con el nivel de antigüedad, cargo desempeñado y participación en órganos de dirección y de control. Los datos obtenidos a través de entrevistas se contrastaron con la información obtenida mediante un taller grupal.
Revisión por parte de los participantes	Maxwell (1996); Creswell y Miller (2000); Creswell (2009); Creswell (2013)	Realización de un taller grupal para presentar y colocar en discusión los resultados preliminares de la investigación, construido con base en el análisis de las entrevistas; esto es, la conceptualización de la gestión humana socialmente responsable. En los talleres participaron al menos dos (2) asociados que habían sido entrevistados inicialmente
Tiempo prolongado en el estudio de campo	Creswell y Miller (2000), Creswell (2009), Wolcott (2003)	La recolección y análisis de datos se realizó en un periodo de 19 meses, las entrevistas se realizaron en forma gradual, usando el criterio de muestreo teórico, necesario en la construcción de las categorías.
Revisión de expertos	Maxwell (1996)	El Director de la tesis, asesoró y revisó el desarrollo de la investigación, a través de sesiones de asesoría y revisión de los informes preliminares y el informe final.
Tratamiento de evidencia discrepante	Creswell y Miller (2000) ; Creswell (2013); Maxwell (1996)	Se analizaron los códigos relacionados con temas que no se replicaban en todos los casos, el análisis minucioso de los datos permitió comprender que éstos daban cuenta de dimensiones que expresaban la variabilidad en las propiedades de una categoría.

Fuente: elaboración propia

De otro lado, Creswell y Plano Clark (2007); Creswell, Klassen, Plano Clark y Clegg (2011) siguiendo la propuesta del *National Institutes Health* de Estados Unidos de América, proponen algunos criterios adicionales para evaluar la relevancia y la calidad de las investigaciones de métodos mixtos, tales como la significancia del estudio, la innovación, el enfoque, la experiencia del investigador y el entorno. No obstante, éstas pueden ser útiles también para estudios cualitativos.

La significancia se refiere al aporte de la investigación en el desarrollo del conocimiento y sus implicaciones prácticas. Desde el punto de vista del dominio teórico general, la gestión humana y la responsabilidad social, se observa un interés creciente en la interrelación de ambos campos de estudio (Morgueson, Aguinis, Waldman & Siegel, 2013), (Aguinis y Glavas, 2012), pero se carece de un concepto integrador de ambos campos de estudio. De otro lado, desde el dominio teórico específico, la gestión de organizaciones de la economía social, se advierte la necesidad de comprender las lógicas de gestión propias de las organizaciones cooperativas, las investigaciones en este aspecto son limitadas, tal como se evidencia en los antecedentes presentados en la sección 2.2.

La innovación se refiere al desarrollo de nuevos conceptos teóricos y al uso de perspectivas alternativas que contribuyan al avance del conocimiento. Esta tesis es innovadora en ambos aspectos. De un lado, propone la fundamentación del concepto de gestión humana socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado y el desarrollo de las capacidades de los asociados como finalidad de las prácticas de gestión humana. De otro lado, se utiliza el enfoque de las capacidades de Amartya Sen para estudiar un fenómeno organizacional relacionado con la gestión humana, y esto constituye en sí mismo una innovación, pues, este enfoque ha sido utilizado principalmente para estudiar asuntos relacionados con la pobreza, el bienestar, la desigualdad a nivel macro y de políticas públicas (Alkire, 2005).

El enfoque se refiere a las estrategias, metodologías y análisis que contribuyen al logro de los objetivos de investigación. Desde el dominio teórico de la gestión humana se asume una perspectiva micro, el interés es estudiar las implicaciones de las prácticas de gestión humana en el desarrollo de las capacidades de las personas, un enfoque diferente al que tradicionalmente se ha usado en gestión humana, dado que, las investigaciones en esta perspectiva han hecho énfasis principalmente en asuntos como la motivación, la satisfacción y el compromiso laboral (Wright & Boswell, 2002), (Huselid & Becker, 2011). En relación con el dominio teórico de la responsabilidad social, se asume un enfoque multinivel, según la propuesta de Aguinis y Glavas (2012), se aborda simultáneamente la comprensión de la responsabilidad social en diferentes niveles de análisis —institucional, organizacional e individual— e integrando perspectivas teóricas diferentes —enfoque de las capacidades— a las que tradicionalmente se han utilizado. La investigación es de enfoque multinivel porque se estudia cómo los principios cooperativos —nivel institucional—, se traducen en prácticas de gestión humana —nivel organizacional— y se explican las implicaciones de esas prácticas en el desarrollo de las capacidades de las personas —nivel individual—.

La experiencia de la investigadora es otro asunto relevante para evaluar la validez y la calidad de una investigación. El primer acercamiento de la investigadora en el estudio de las cooperativas de trabajo asociado y la gestión humana, se realizó con ocasión de su trabajo de grado de maestría sobre las implicaciones de la subcontratación en la motivación de los trabajadores contratados bajo esta modalidad, los resultados de este estudio le habían permitido comprender que, en ocasiones, las cooperativas eran usadas para la intermediación laboral, constituyéndose en una forma de subcontratación de personal, que generaba ventajas para las empresas desde el punto de vista de reducción de costos y flexibilidad en la contratación, pero, por otra parte, se generaban incertidumbres,

desmotivación y falta de compromiso laboral por parte de algunos trabajadores (Bustamante A. M., 2006), (Bustamante & Bermúdez, 2010). Durante, su formación doctoral, la investigadora continuó avanzando en el estudio de las lógicas de gestión propias de las organizaciones cooperativas, concretamente de las cooperativas de trabajo asociado, realizando una revisión de literatura que contribuyó en la identificación de los autores más relevantes en el tema, los vacíos teóricos y las perspectivas utilizadas (Bustamante, 2009).

Finalmente, el entorno es otro criterio que permite evaluar la validez de una investigación. Esta tesis focaliza en el estudio de las cooperativas de trabajo asociado, concretamente en la gestión humana socialmente responsable. Las cooperativas de trabajo asociado son organizaciones con una historia centenaria —surgieron en el siglo XIX—, tal como se explicó en la sección 2.1.1 y están presentes en los cinco continentes y en varios países del mundo (CICOPA, 2014). Entonces, aunque esta investigación toma como referentes tres organizaciones colombianas, los resultados pueden ser de interés para cooperativas de otros contextos.

Por otra parte, diversas entidades como la Organización de las Naciones Unidas, y la Organización Internacional del a través de resoluciones y recomendaciones han declarado el interés en promover la constitución y el fortalecimiento de estas organizaciones, en particular de su gestión (OIT - Organización Internacional del Trabajo, 2002), (ONU - Organización de las Naciones Unidas, 2001), (ONU - Organización de las Naciones Unidas, 2010). Así mismo, la Alianza Cooperativa Internacional lanzó en 2013 el Plan de una Década Cooperativa, con el propósito de lograr que el modelo empresarial cooperativo sea reconocido en el año 2020 como el líder en la construcción de sostenibilidad económica, social y ambiental; el modelo preferido por la gente y el modelo empresarial de más rápido crecimiento (ACI, 2013); en este plan participan las organizaciones cooperativas de todos los continentes. De modo que, desde el punto de vista del entorno la propuesta de esta tesis es valiosa, pues, aporta en la comprensión de la gestión humana socialmente responsable de las cooperativas de trabajo asociado.

En relación con la confiabilidad, Creswell y Plano (2007, pág. 135) consideran que ésta tiene un significado limitado en la investigación cualitativa, ésta puede tener mayor interés cuando se propone evaluar la consistencia en la codificación realizada por diferentes investigadores en un mismo estudio, esta situación no es aplicable en estas tesis, porque todo el proceso de análisis de datos fue realizado por la investigadora. No obstante, la construcción de una tabla que sintetizaba los códigos con sus descripciones y relaciones (Anexo K) le permitió a la investigadora realizar el proceso de codificación de una manera uniforme en los tres casos estudiados (Gibbs, 2007 , citado por Creswell, 2009, p.190).

Adicionalmente, para la investigación de estudios de caso, Yin (2003, págs. 37-38) propone documentar los procedimientos realizados en cada estudio de caso, es decir, construir un protocolo del estudio de caso que incluye una síntesis del proyecto, los procedimientos, las preguntas del estudio de caso, la información requerida y una guía para el informe del caso; del mismo modo, desarrollar una base de datos de cada caso. Tanto el protocolo como la base de datos de cada estudio de caso ayudan a construir confiabilidad en la medida en que

permiten operacionalizar los procedimientos llevados a cabo en la investigación. En la ejecución de esta tesis doctoral se diseñaron ambos aspectos.

CAPÍTULO 4. GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. – ANÁLISIS COMPARADO DE LOS CASOS ESTUDIADOS—

En el desarrollo de la investigación se estudiaron tres cooperativas de trabajo asociado colombianas, ubicadas en los departamentos de Antioquia y Valle del Cauca; en el Volumen II de esta tesis se presenta el informe de cada uno de los casos. Tal como se explicó en el capítulo metodológico estas organizaciones fueron seleccionadas atendiendo a los siguientes criterios: que el producto o servicio estuviese enfocado en la confección de prendas de vestir; en relación con el tamaño de la cooperativa que tuviera un número superior a 200 asociados y con una trayectoria igual o superior a 10 años —antigüedad—. Así mismo, se verificó la propiedad sobre los medios de producción. En la siguiente tabla se resumen algunos datos de las cooperativas estudiadas:

Tabla 10. Datos generales de los casos estudiados

CRITERIO	ECOOELSA	INDUSTRIAS INTEGRADAS	COOPIMAR
Ubicación	Antioquia	Valle del Cauca	Antioquia
Año de constitución	1984	1974	2000
Organizaciones promotoras	Leonisa, líderes cívicos y religiosos locales	Federación Nacional de Cafeteros	Incoomar, Leonisa, Ecooelsa, Unión Europea, USAID, Gobierno local
Objeto social	Confección de prendas de vestir (maquila)	Confección de prendas de vestir (marca propia y maquila)	Confección de prendas de vestir (maquila)
No. Asociados	310	450	292
Clientes principales	Leonisa	Leonisa, Línea Directa, Manisol, Stanton, Jodee	Leonisa, Proíntimo

Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por las cooperativas

En los casos estudiados se encuentran algunas características comunes, en cuanto a la iniciativa para su surgimiento, la conformación predominantemente femenina de estas organizaciones y los programas de formación para el trabajo que ofrecen a los asociados. Estas organizaciones surgen por iniciativa de algunos líderes regionales con el apoyo de entidades privadas y públicas, con el propósito de generar oportunidades de trabajo para personas de bajos ingresos, especialmente mujeres, algunas de ellas con un escaso nivel de formación. Las mujeres son mayoría, éstas representan el 94% del total de asociados en Ecooelsa, el 87% en Industrias Integradas y el 95% en Coopimar. Las tres cooperativas tienen centros de formación o entrenamiento para la capacitación de los asociados y algunas personas de la comunidad en el manejo de máquinas de confección industrial.

Ecooelsa está ubicada en el municipio de El Santuario, en el Oriente Antioqueño, las actividades económicas principales de este municipio son la agricultura y la confección. Precisamente, Ecooelsa fue pionera en esta última actividad y a través de los procesos de capacitación en el manejo de máquinas de confección, ha impulsado el surgimiento de otras empresas y ha contribuido a posicionar la confección como una actividad importante para la economía del municipio (Gómez & Vargas, 2011).

Por otra parte, Ecooelsa también ha contribuido a generar oportunidades de formación y de trabajo para las mujeres santuarianas, este hecho 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 tenían la posibilidad de aprender un oficio como la confección y entrar a hacer parte de una empresa” (Gómez & Vargas, 2011, pág.121).

En Ecooelsa, las mujeres ejercen diferentes oficios, la mayor parte de ellas son operarias de confección, los cargos administrativos son ejercidos principalmente por mujeres, algunas de ellas se desempeñan como coordinadoras de producción, analistas de procesos, entrenadoras, coordinadoras de contabilidad y de nómina; los cuerpos colegiados elegidos democráticamente —Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comités— también son integrados principalmente por mujeres. No obstante, la gerencia general de la cooperativa está a cargo de un hombre; estatutariamente la gerencia depende del Consejo de Administración. Sólo un 6% de los asociados son hombres, estos ejercen principalmente el oficio de técnicos de mantenimiento, dos de ellos ocupan cargos administrativos en la gerencia general y la coordinación de salud ocupacional.

Industrias Integradas es una cooperativa con una trayectoria de cuatro décadas, constituida con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros, con el propósito de diversificar el ingreso de las familias cafeteras y la dignificación de las mujeres campesinas, a través del trabajo (Caso 2, pág.40). En la administración de la cooperativa las mujeres ejercen un rol protagónico, el Consejo de Administración está conformado por mujeres, la dirección administrativa y financiera, la coordinación de contabilidad, de nómina y de bodega y la administración de algunas —tres— sedes de la cooperativa está a cargo de mujeres. Sin embargo, la gerencia general es ejercida por un hombre, ellos son minoría, representan el 13% del total de los asociados de la cooperativa, algunos se desempeñan como técnicos de mantenimiento, otros son operarios de confección o ejercen cargos administrativos.

La mayor parte de las sedes de Industrias Integradas están ubicadas en áreas rurales del Valle del Cauca —Riofrio, Trujillo, Caicedonia, Versalles, Ulloa—, en las cuales, las oportunidades de trabajo formal son escasas, especialmente para las mujeres. Cuando la cooperativa inició sus labores, en la década de 1970, la mayor parte de sus asociados tenían bajos niveles de escolaridad, algunos de ellos no alcanzaban la alfabetización básica —no sabían leer ni escribir—, sin embargo, esto no fue impedimento para su vinculación a la cooperativa.

Coopimar está ubicada en el municipio de Marinilla, surgió con el propósito de generar fuentes de trabajo para las personas del municipio y para la población en situación de vulnerabilidad, especialmente desplazadas por las condiciones de violencia que azotaron a los municipios del Oriente Antioqueño. Su génesis fue producto de la cooperación entre cooperativas, pues, durante sus primeros años contó con el acompañamiento y la asesoría de la cooperativa Incoomar. Posteriormente, realizó algunas alianzas estratégicas con el gobierno municipal, el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, Acción Social, Prodepaz y Ecooelsa y, con entidades internacionales como la Unión Europea y USAID para ampliar

su capacidad productiva, construir una sede propia y formar a las personas que aspiraban ingresar como asociadas de la cooperativa. (Caso 3, pág.75).

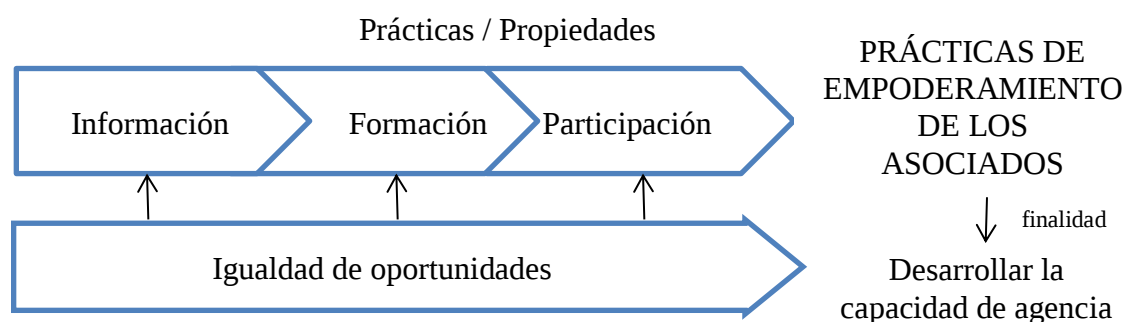
En Coopimar el 95% de los asociados son mujeres y el 5% restante son hombres. La gerencia general y todos los cargos administrativos son desempeñados por mujeres. Los hombres que laboran en la cooperativa se desempeñan como técnicos de mantenimiento y algunos de ellos como operarios de confección, uno de ellos ha sido miembro del Consejo de Administración.

A continuación se explican los resultados y los hallazgos del análisis cruzado de los casos, según las categorías que fueron construidas para la fundamentación del concepto gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado. El capítulo está estructurado del siguiente modo, inicialmente se explican las prácticas de empoderamiento de los asociados, bienestar de los asociados y proyección a la comunidad que realizan las cooperativas estudiadas, la relación entre estas prácticas y los principios cooperativos y la conceptualización de las capacidades que éstas desarrollan. Posteriormente, se explican las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que inciden en las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos, así como las implicaciones de éstas en el desarrollo de las capacidades de los asociados. Finalmente se presenta la conceptualización de la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado.

4.1 PRÁCTICAS DE EMPODERAMIENTO DE LOS ASOCIADOS, PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y CAPACIDAD DE AGENCIA

En esta tesis, con fundamento en los hallazgos de los casos estudiados, se argumenta 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. El empoderamiento requiere el reconocimiento de igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación, lo cual implica considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan sus oportunidades. En el siguiente esquema se presentan los componentes de las prácticas de empoderamiento de los asociados.

Ilustración 6. Esquema de la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados



Fuente: elaboración propia

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, relacionados con los principios cooperativos, los derechos y los deberes de los asociados, los estatutos, la normatividad y las condiciones que inciden en el funcionamiento y en la situación económica de la cooperativa. Además, son necesarias las prácticas de formación que les permita ejercer sus roles de trabajadores, propietarios y gestores y, participar, con autonomía y responsabilidad, en la gestión de la cooperativa.

En los casos estudiados se encontraron algunas condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que pueden afectar el empoderamiento y la capacidad de agencia de los asociados, es necesario, considerar estas condiciones para garantizar a los asociados la igualdad de oportunidades para el acceso a la información, la formación y la participación, éstas se constituyen en las propiedades de la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados, tal como se resume en la siguiente tabla.

Tabla 11. Propiedades y dimensiones de la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados

CATEGORÍA	PROPIEDADES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
PRÁCTICAS DE EMPODERAMIENTO DE LOS ASOCIADOS	INFORMACIÓN	Contenido (perspectiva empresarial y cooperativa)	Integral / Focalizado
		Frecuencia	Permanente / Temporal
		Acceso	Abierto / Restringido
	FORMACIÓN	Contenido (cooperativa, básica, superior, laboral, complementaria)	Integral / Focalizado
		Frecuencia	Permanente / Temporal
		Acceso	Abierto / Restringido
	PARTICIPACIÓN	Económica	Cumplimiento legal No cumplimiento
		En la gestión	Autonomía / Dependencia

Fuente: elaboración propia

Según Strauss y Corbin (2002, p. 110) las categorías son “conceptos que representan fenómenos”, en los casos estudiados las prácticas de empoderamiento de los asociados son un fenómeno que ocurre en las cooperativas, éstas se llevan a cabo a través de prácticas de información, formación y participación, las cuales se constituyen en las propiedades de esta categoría, es decir, aquellas que le dan significado y que pueden variar o asumir diferentes dimensiones. A continuación se explican cada una de éstas.

4.1.1 Información

En esta investigación, la información se comprende como una práctica orientada a entregar a los asociados datos contextualizados acerca de la cooperativa y de aquellos asuntos de su entorno que inciden en ésta y en las decisiones que se toman, relacionados con los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados, los estatutos, la

normatividad, la situación económica de la cooperativa y del entorno, y en general toda aquella información que sea necesaria para que los asociados puedan ejercer sus roles como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa. Con fundamento en los casos estudiados, se considera que el *contenido*, la *frecuencia* y el *acceso* a la información constituyen su rango dimensional.

Tal como lo señalan varios autores y se evidenció en esta investigación, las cooperativas son organizaciones con una doble perspectiva: cooperativa y empresarial (Fauquet, 1973, pp. 24-25), (Gide, 1968, p. 151), (Bonow & Watkins, 1980, pp. 9-12) (Vuotto, 2011, pág. 16), (Vuotto, 2012, pág. 92). 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 la diferencian de otros tipos de organización 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, ellos participan económicamente y en la gestión de la cooperativa. (Caso Ecooelsa, pág.10)

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 presupuestos, los informes financieros, entre otros aspectos. (Caso Ecooelsa, pág.10)

El *contenido* de la información dirigida a los asociados es integral cuando aborda ambas dimensiones de la empresa cooperativa, es decir, cuando se divulga información relevante en cuanto a la perspectiva empresarial —situación financiera, productividad, etc.— y la perspectiva cooperativa —principios y valores cooperativos, deberes y derechos de los asociados—. Y, el contenido es focalizado cuando hace énfasis en una perspectiva, la empresarial o la cooperativa. Lo preferible es que el contenido de la información sea integral, es decir, que se divulguen los aspectos empresariales y cooperativos que requieren los asociados para ejercer a cabalidad sus roles de trabajadores, propietarios y gestores.

La *frecuencia* de la información indica la periodicidad con la cual ésta es divulgada y varía en un rango dimensional de permanente o temporal. Se considera permanente cuando periódicamente (ej: mensual) los asociados reciben información acerca de los asuntos de la cooperativa —productividad, situación financiera, proyectos, situación del sector cooperativo, etc. — y es temporal cuando los asociados son informados únicamente en las reuniones ordinarias o extraordinarias de la asamblea general de asociados que se realizan anualmente o semestralmente; en situaciones coyunturales que afectan la cooperativa — como un cambio en la normatividad—, o en los cursos de inducción.

El *acceso* se refiere a la posibilidad que tienen los asociados de estar informados y puede ser abierto o restringido. Éste es abierto cuando no existen barreras para acceder a la información y ésta es divulgada permanentemente por diferentes medios, de modo que la cooperativa utiliza los mecanismos necesarios para llevar la información a todos los asociados, independientemente de su ubicación, nivel de formación o cargo desempeñado, de modo que todos puedan disponer de igualdad de oportunidades para el acceso a la

información. El acceso es restringido cuando existen condiciones que limitan la posibilidad de los asociados de estar informados, tales como el cargo que desempeñan, la frecuencia con la cual son informados, su nivel de formación.

En Ecooelsa la información se divulga principalmente a través de carteleras, comunicados y reuniones de asamblea. Las carteleras son administradas por cada uno de los comités que apoyan la gestión —educación; salud y seguridad laboral; recreación y deportes; artes; bienestar social y solidaridad— y se utilizan para divulgar las actividades que realiza cada comité o temas relacionados con cada uno de éstos. Los comunicados se colocan en las carteleras y se leen por el altavoz para informar a los asociados sobre los asuntos de su interés, por ejemplo, productividad de la planta, novedades, entre otros aspectos. Y, en las reuniones de la asamblea, que se realizan anualmente —generalmente se hacen dos asambleas, una ordinaria y otra extraordinaria cada año—, se presentan los estados financieros, los presupuestos y el informe de actividades de cada comité.

En cuanto al contenido de la información que se divulga a los asociados está focalizada en la perspectiva empresarial, se hace énfasis en las actividades que organizan los comités, el nivel de productividad, entre otros aspectos. Las reuniones de la asamblea de asociados, son los espacios formalmente establecidos para la divulgación de la información financiera de la cooperativa —estados financieros, presupuestos, informes de gestión—. Así se evidencia en el siguiente testimonio:

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)

En relación con la perspectiva cooperativa, los asociados reciben información en el curso de inducción, allí se explican los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados, pero, son asuntos que no se vuelven a retomar posteriormente, a menos que un cambio en la normatividad cooperativa implique realizar modificaciones en los estatutos y esto debe ser informado y aprobado por los asociados.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que en Ecooelsa la frecuencia en la divulgación de la información, desde la perspectiva empresarial es permanente y en la perspectiva cooperativa es temporal, sólo en los cursos de inducción se abordan estos temas. Esto tiene implicaciones para el empoderamiento de los asociados, algunos de ellos se sienten trabajadores de una empresa, pero no han asumido sus roles como propietarios y gestores de la cooperativa.

En cuanto al acceso a la información, aunque en teoría todos los asociados tienen iguales derechos de acceder a la información, pues, así lo establecen los estatutos de Ecooelsa (Ecooelsa, 2011, artículo 6, numeral 7), en la práctica, los asociados que participan en los órganos de dirección y de control, tienen mayor oportunidad de acceder a ésta, porque ellos participan en las reuniones en las cuales se analiza y se discute la información que puede afectar las decisiones de la cooperativa, es decir, ellos disponen de una información más amplia, los demás asociados tienen menos oportunidades de acceder a la información. Obsérvese el testimonio de una asociada que considera el acceso a la información como

uno de los asuntos más valorados de su participación en los órganos de dirección y de control:

[lo más valorado es] el conocer las cosas desde la raíz y darse cuenta ..., 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. (EE9:4, lin.42)

Es comprensible que los asociados que participan en los órganos de dirección y de control puedan acceder en primera instancia a la información, pues ellos asumen la responsabilidad de tomar decisiones. Sin embargo, como todos los asociados son propietarios, las decisiones deben ser informadas y explicadas oportunamente para evitar las críticas y los rumores, que se originan por la falta de información y que deterioran el ambiente de trabajo.

En síntesis, en Ecooelsa el contenido de la información está focalizado en la perspectiva empresarial, los asociados son informados principalmente sobre temas relacionados con la productividad, la salud y la seguridad laboral y sobre las actividades o temas de interés que promueven los comités que apoyan la gestión. Sin embargo, aquellos asuntos que tienen que ver con su rol de propietarios y gestores de la cooperativa, como los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados, los estados financieros, se divulgan en forma temporal.

Si el propósito es empoderar a los asociados, para ejercer su triple rol de trabajadores, propietarios y gestores, se requiere que el contenido de la información sea integral, es decir, que aborde los aspectos empresariales y cooperativos, que la frecuencia de la información sea permanente, y que todos los asociados tengan acceso a la información, porque, como propietarios y gestores son responsables de las situaciones y de las decisiones que se toman en la cooperativa.

Tal como se desprende del análisis de los testimonios de los asociados de Ecooelsa, en esta cooperativa las prácticas de información han contribuido a empoderar a los asociados como trabajadores, pero han sido insuficientes para empoderarlos como propietarios y gestores, porque el contenido ha estado enfocado principalmente a aspectos empresariales relacionados con el trabajo, la frecuencia temporal de la información cooperativa — principios, deberes, derechos, normatividad— y la información financiera que reciben los asociados no son suficientes para que éstos asuman con responsabilidad su triple rol.

En Industrias Integradas la situación es diferente, esta cooperativa tiene seis (6) sedes de producción y una (1) sede central donde funciona la administración, los procesos financieros, de diseño y de mercadeo. Los órganos de dirección y de control están conformados por representantes o delegados de cada sede, elegidos democráticamente por los asociados. Estos órganos se reúnen mensualmente; es responsabilidad de los delegados informar a los asociados sobre los asuntos tratados en las reuniones.

En esta cooperativa, la información se divulga principalmente a través de carteleras y por medio de los asociados que participan en los órganos de dirección y de control. En las carteleras se publican los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones y la normatividad interna que regula el funcionamiento de la cooperativa. Los delegados realizan reuniones periódicamente —mensual, bimensual— para informar a sus compañeros de sede, es decir, a los otros asociados sobre las decisiones o las situaciones que se discuten en las sesiones de los órganos de dirección y de control y sobre lo que sucede en cada sede, relacionado con los asociados que ingresan o se retiran de la cooperativa, y los resultados de cada una de éstas.

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. (Caso 2, pág. 43). Obsérvese lo que expresa una asociada:

Las personas que somos 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)

Esta situación tiene varias implicaciones. Desde el punto de vista de las relaciones que establecen los asociados con sus dirigentes —representantes—, la actitud de éstos es fundamental para generar compromiso o indiferencia por parte de los asociados con los asuntos de la cooperativa. Si el dirigente no comprende la importancia de las prácticas de información para empoderar a los asociados, probablemente su actitud será la de guardar silencio o asumir el ejercicio de informar como un asunto de cumplimiento. Por otra parte, la eficacia de estas prácticas depende de las habilidades de los dirigentes 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. Así lo expresa uno de los asociados de Industrias Integradas:

Un obstáculo en información, es que no estamos haciendo bien el proceso de informar a los asociados, o sea, le hemos perdido como la mística, lo estamos haciendo, en muchos casos, como una obligación, como por cumplir. Dar el informe para cumplir y no se da un espacio de información verdadero. (EGI 11:45, lin. 476-478)

Es decir, en Industrias Integradas las prácticas de información, en relación con su contenido son integrales y de frecuencia permanente. Esto significa que los asociados reciben información sobre la situación de la cooperativa, todos tienen acceso a la información a través de las reuniones que periódicamente realizan los delegados. No obstante, la eficacia de estas prácticas para empoderar a los asociados, depende de las actitudes y las habilidades de los dirigentes para transmitir la información, pero también de la disposición de los asociados para recibirla y comprenderla. De modo que, las prácticas de información son necesarias, pero no suficientes para empoderar a los asociados, éstas deben estar acompañadas de prácticas de formación, que cualifiquen a los dirigentes en el ejercicio de informar y a los asociados para comprender la información.

Así pues, la información se reconoce como una práctica necesaria para empoderar a los asociados, éstos requieren de información para ejercer apropiadamente sus responsabilidades laborales como trabajadores, conocer sus derechos y sus deberes y las situaciones que afectan la cooperativa de la cual son propietarios, para poder tomar decisiones informadas y ejecutar las acciones que como gestores les compete.

Al comparar las prácticas de formación en los casos de Ecooelsa e Industrias Integradas, se encuentra que las dimensiones: contenido, frecuencia y acceso, se replican pero varían en un modo diferente. En Ecooelsa las prácticas de información están focalizadas en la perspectiva empresarial, éstas son de frecuencia permanente en estos aspectos, pero de carácter temporal en lo que respecta a la perspectiva cooperativa; el acceso es abierto para los asociados que participan en los órganos de dirección y de control y, es restringido para el resto de asociados. Es decir, no hay igualdad de oportunidades para el acceso a la información y esto afecta el empoderamiento de algunos asociados, ellos se sienten trabajadores de una empresa, pero no disponen de la información suficiente para asumir con responsabilidad su rol de propietarios y gestores.

En Industrias Integradas las prácticas de información son integrales, éstas abordan la perspectiva empresarial y cooperativa, la frecuencia con la que se divulga la información es permanente y el acceso es abierto. Los asociados que participan en los órganos de dirección y de control acceden a la información en primera instancia y asumen la responsabilidad de informar a sus compañeros. No obstante, se presentan algunas condiciones que afectan la igualdad de oportunidades para el acceso a la información, el nivel de formación de los asociados y sus dirigentes incide en la disposición de los primeros para comprender la información y en las habilidades de los segundos para informar.

En el caso de Coopimar la información se divulga a través de carteleras, comunicados y reuniones de los grupos de trabajo y de la asamblea de asociados. En su estructura organizacional y en sus prácticas, esta cooperativa es similar a Ecooelsa, el promotor y asesor principal es el mismo, ambas comparten experiencias y se apoyan mutuamente en los procesos administrativos (Caso 3, p.75).

Los comités que apoyan la gestión divulgan la información a través de carteleras. En las reuniones ordinarias y extraordinarias de la asamblea de asociados se divulga la información relacionada con la situación financiera, los presupuestos, los planes y los proyectos de la cooperativa, así se evidencia en el siguiente testimonio:

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 contenido de la información está focalizado en la perspectiva empresarial. Los asuntos relacionados con la perspectiva cooperativa se abordan únicamente en los cursos de inducción y ocasionalmente cuando los cambios en la normatividad cooperativa exigen ajustar los estatutos.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la frecuencia con la cual se divulga la información en Coopimar, desde la perspectiva empresarial es permanente y desde la perspectiva cooperativa es temporal. Los asociados que participan en los órganos de dirección y de control tienen acceso directo y abierto a la información, los demás asociados pueden acceder a la información que se divulga en las reuniones de asamblea o de los grupos de trabajo o, por su propia iniciativa solicitar la información.

Una condición que favorece el acceso a la información es la relación de confianza entre los asociados y sus dirigentes, en el caso de Coopimar, la confianza de los asociados con la gerente y los miembros del Consejo de Administración, contribuye a esta situación, al respecto una asociada entrevistada expresó:

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, no es suficiente con esperar que el asociado pregunte, pues, algunas personas pueden tener inquietudes y por diversas razones —timidez, temor— no las expresan, no solicitan la información. Algunas de las personas entrevistadas señalan la necesidad de fortalecer las prácticas de información y de formación como un vehículo para empoderar a los asociados en el ejercicio de sus roles, 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. (EGC 9:6, lin 144)

El testimonio de esta asociada es similar al citado en el caso de Ecooelsa, la falta de información de los asociados, para comprender las acciones y decisiones que se toman en la cooperativa, es una situación que genera críticas y descontento. Esto reafirma la importancia de las prácticas de información para empoderar a los asociados.

Entonces, en Coopimar el contenido de las prácticas de información está focalizado en la perspectiva empresarial, éstas se divulgan permanentemente; los asuntos de la perspectiva cooperativa sólo se abordan temporalmente —en los cursos de inducción, cuando se modifican los estatutos—. El acceso a la información es restringido, los asociados que participan en los órganos de dirección y de control tienen acceso abierto, los demás asociados pueden acceder a la información por su propia iniciativa, pero, las condiciones personales —nivel de formación— pueden obstaculizar la igualdad de oportunidades para el acceso a la información, por la falta de habilidades para su comprensión. No obstante, la

relación de confianza entre los asociados y sus dirigentes es una condición que facilita el acceso a la información, tal como lo señalan los asociados entrevistados.

En síntesis, las dimensiones de la información, esto es, el contenido, la frecuencia y el acceso se replican en los tres casos estudiados: Ecooelsa, Industrias Integradas y Coopimar, aunque se presentan diferencias en cada una de éstas. Mientras en Ecooelsa y Coopimar las prácticas de información están focalizadas en la perspectiva empresarial, la información en la perspectiva cooperativa es de frecuencia temporal, limitándose a los cursos de inducción; en Industrias Integradas estas prácticas son integrales, pues, abordan ambas perspectivas y tienen una frecuencia permanente.

En las tres cooperativas, los asociados que participan en los órganos de dirección y de control tienen acceso abierto a la información, los demás asociados son informados anualmente en las reuniones de asamblea, para el caso de Ecooelsa y Coopimar y, mensualmente en las reuniones que se realizan en las sedes de Industrias Integradas. Sin embargo, es preciso reconocer que en ésta última cooperativa las prácticas de información son más complejas, dado que, la cooperativa tiene varias sedes; la eficacia de las prácticas de información para empoderar a los asociados resulta afectada por algunas condiciones personales de los dirigentes como su nivel de formación, en cuanto a sus habilidades para comunicar la información

En la siguiente tabla se presenta un resumen comparativo de las dimensiones que caracteriza las prácticas de información que inciden en estas prácticas, en las cooperativas estudiadas.

Tabla 12. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de información en los casos estudiados

Propiedades	ECOOELSA			INDUSTRIAS INTEGRADAS			COOPIMAR		
Información	Contenido	Frecuencia	Acceso	Contenido	Frecuencia	Acceso	Contenido	Frecuencia	Acceso
	I F	P T	A R	I F	P T	A R	I F	P T	A R
I: integral F: focalizado P: permanente T: temporal A: abierto R: restringido									

Fuente: elaboración propia

A tenor de lo expuesto, se considera entonces, que las prácticas de información de los asociados se constituyen en un requerimiento básico para lograr el empoderamiento de los asociados, éstos necesitan conocer sus derechos y sus deberes, los principios y los estatutos que rigen la cooperativa; así como la situación económica en la que se encuentra la cooperativa y las decisiones que se toman. Esta información es importante para que ellos logren ejercer con responsabilidad su rol de trabajadores, propietarios y gestores. No obstante, para que las prácticas de información logren su cometido, se hacen indispensables las prácticas de formación, de modo que los asociados logren comprender aquellos asuntos sobre los cuales son informados y quienes tienen la responsabilidad de informar puedan hacerlo eficazmente.

El aporte de esta tesis es descubrir las dimensiones que permiten comprender la eficacia de las prácticas de información para empoderar a los asociados, esto es, el *contenido*, la *frecuencia* y el *acceso*. Se requiere que su *contenido sea integral*, es decir, que aborde ambos aspectos de la empresa cooperativa, que su *frecuencia sea permanente* para que los asociados puedan comprender las situaciones que afectan la cooperativa y que demandan acciones como trabajadores, propietarios y gestores. Y, además que las prácticas de información sean de *acceso abierto*, esto es, que estén disponibles para todos los asociados independientemente de su cargo. No obstante, es preciso reconocer que las prácticas de información por sí mismas no son suficientes para empoderar a los asociados. Se requiere de prácticas de formación para que ellos puedan comprender la información y llevar a cabo las acciones que les corresponde.

4.1.2 Formación

Prácticas a través de las cuales los asociados desarrollan capacidades para la participación en la cooperativa como trabajadores, propietarios y gestores de la misma, logran ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas y los habilita para tomar decisiones con autonomía y responsabilidad. En esta investigación se encontró que 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.

La formación abarca diferentes aspectos de la persona humana, que incluyen la escolaridad básica —primaria y bachillerato—, la formación para el trabajo, la formación complementaria en asuntos artísticos, culturales, deportivos, sociales, según las preferencias de los asociados; la educación superior —técnica, tecnológica y profesional— y la educación cooperativa.

Según la amplitud de aspectos que se involucre, el *contenido* de la formación puede ser *integral o focalizado*. Es integral cuando la cooperativa ofrece oportunidades de formación a los asociados en todos los aspectos y es focalizado cuando hace énfasis en algunos de ellos.

La *frecuencia* indica la periodicidad con la cual la cooperativa ofrece oportunidades de formación a los asociados, ésta puede variar en un rango dimensional de *permanente o temporal*. Es permanente cuando las oportunidades de formación se ofrecen continuamente y es temporal cuando las prácticas se ofrecen sólo por un tiempo.

Según las posibilidades de *acceso*, la formación puede ser *abierta o restringida*. Es abierta cuando todos los asociados tienen igualdad de oportunidades para acceder a las prácticas de formación y es restringida cuando se establecen criterios para permitir el acceso a la formación, como por ejemplo, la antigüedad, el cargo desempeñado, la disponibilidad en el horario, la situación económica de la cooperativa, entre otras, o existen condiciones como las responsabilidades familiares, la oferta educativa, los métodos de trabajo que obstaculizan el acceso a la formación.

En Ecooelsa las prácticas de formación han estado orientadas principalmente a aspectos laborales —formación para el trabajo—, la formación básica de los asociados —culminación del bachillerato— y la formación complementaria en artes, música, deportes, entre otros aspectos que ofrecen los comités especiales que apoyan la gestión, las cajas de compensación y las entidades del sistema de seguridad social.

La cooperativa tiene un centro de formación en operación de máquinas de confección 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. (Caso 1, pág.12). De este modo Ecooelsa contribuye a empoderar a los asociados como trabajadores.

Otro asunto al que se ha dado prioridad es a la formación básica de los asociados con el propósito que éstos logren terminar sus estudios de primaria y bachillerato. La cooperativa ha realizado convenios y otorga becas a los asociados que están en proceso de formación, así lo expresó una asociada:

Las que no éramos bachilleres, allá mismo nos dieron la oportunidad de estudiar los domingos, los sábados. Yo terminé décimo y once en la Remington, acá mismo (en la cooperativa) nos organizaron el programa, consiguieron los profesores (EE1:24, lin.223).

Así mismo, a través de los comités se ofrecen oportunidades de formación en asuntos complementarios, para desarrollar las habilidades de los asociados en aspectos artísticos, musicales, deportivos y culturales. Este tipo de prácticas se ha consolidado en la cooperativa al punto que, algunos asociados participan en eventos de la comunidad.

La frecuencia en la oferta de estas prácticas de formación —para el trabajo, básica y complementaria— ha sido permanente y su acceso abierto, todos los asociados pueden participar. No obstante, algunas condiciones relacionadas con la situación económica de la cooperativa —especialmente durante los años 2009-2010 se presentaron pérdidas:.

En relación con las prácticas de formación cooperativa y de educación superior éstas han sido temporales. Por disposiciones legales, es obligatorio ofrecer a los asociados un curso sobre cooperativismo. Ecooelsa ha dado cumplimiento a esta exigencia, estos cursos se ofrecen al inicio como requisito para la vinculación de los asociados y su frecuencia es temporal, posteriormente, no se vuelve a hacer énfasis en este aspecto. Es decir, en Ecooelsa se ha descuidado la perspectiva cooperativa, todo el tema de principios cooperativos, deberes y derechos de los asociados, necesarios para empoderarlos en el ejercicio de sus roles. El siguiente testimonio es ilustrativo de esa situación:

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)

En cuanto a la educación superior, la cooperativa realizó prácticas conducentes a promover este tipo de formación entre sus asociados y realizó un convenio con una entidad educativa.

Esta práctica se realizó una sola vez, y a través de ésta, varios asociados que actualmente ejercen cargos de dirección lograron culminar sus estudios superiores. Quienes estuvieron al frente de los órganos de dirección —gerencia, consejo de administración— en aquella época, facilitaron las condiciones para el acceso de los asociados a este tipo de prácticas. No obstante, la situación ha cambiado, pues, este tipo de prácticas no se volvió a ofrecer y tampoco se proporcionan unas condiciones favorables a aquellos que quieren estudiar. Así lo expresa una asociada:

En la empresa en este momento se nos ha cortado mucho la posibilidad de estudiar. Anteriormente, algunas asociadas, el día sábado estudiaban en la universidad carreras semi-presenciales. Pero en este momento ese apoyo no lo dan.

Mucha gente que quiere estudiar se ha retirado de la empresa por eso mismo, porque quiere estudiar y como no le dan la oportunidad, entonces, se sale de la empresa (EE3:19, lin.202-204)

Esta situación es paradójica, mientras los principios cooperativos propenden por la educación y formación de los asociados, en Ecooelsa, quienes actualmente están a cargo de la administración de la cooperativa, no han tenido la voluntad suficiente para facilitar las condiciones a aquellos que quieren estudiar. La principal dificultad que expresan los asociados está relacionada con el método de trabajo implementado en la cooperativa, basado en turnos que rotan semanalmente. Es difícil encontrar una oferta educativa que se ajuste a esta condición.

En síntesis, en Ecooelsa las prácticas de formación han hecho énfasis en la formación para el trabajo, la educación básica y la formación complementaria, éstas se ofrecen permanentemente y son de acceso abierto para los asociados. A través de estas prácticas, la cooperativa ha contribuido a empoderar a los asociados como trabajadores, pero no ha sido suficiente para empoderarlos como propietarios y gestores. Por otra parte, las prácticas de formación cooperativa y de educación superior han tenido una frecuencia temporal.

En Industrias Integradas se ha dado prioridad a la formación para el trabajo, la escolaridad básica y la formación cooperativa. En cada sede de producción la cooperativa tiene una Escuela de Entrenamiento, en la 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 los derechos de los asociados, esto contribuye a empoderarlos como trabajadores y propietarios, el siguiente testimonio es ilustrativo de la situación:

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)

Como propietarios los asociados deben tener información y formación acerca de los principios cooperativos que rigen la organización de la cual participan, los deberes, los derechos y las responsabilidades que asumen como asociados. También, a través de las cajas de compensación familiar se ofrecen prácticas de formación complementaria —arte, pintura, música, deportes, entre otros—, en las que pueden participar los asociados, según su disponibilidad de tiempo y sus preferencias.

Del mismo modo, la cooperativa ha implementado prácticas conducentes a mejorar la escolaridad básica de los asociados, dado que, varios de ellos cuando se vincularon a la cooperativa no habían culminado sus estudios de primaria y bachillerato, tal como lo expresan las personas entrevistadas (caso 2, pág. 46): *cuando la cooperativa se creó, la gente casi no sabía ni leer ni escribir, el que más sabía, había terminado primaria (EI9:14, lin.107)*. Algunos asociados han recibido el apoyo económico de la cooperativa para avanzar en sus estudios, cuando la situación financiera de la cooperativa así lo ha permitido, otros asociados han sido apoyados con el tiempo, es decir, ajustando su horario de trabajo.

Industrias Integradas cuenta con el apoyo de otra cooperativa, Cencoa, para las prácticas de formación en cooperativismo, la selección de los asociados y los procesos de asamblea, aplicando así el principio de cooperación entre cooperativas. Cada año se establece un plan de formación que contempla visitas y capacitaciones mensuales en cada una de las sedes de la cooperativa, según lo evidencia este testimonio:

Nosotros tenemos una trabajadora social de Cencoa, 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)

Por su propia iniciativa y con el apoyo de la cooperativa —con recursos económicos o facilitando el tiempo—, algunos asociados han realizado estudios de educación superior y esto les ha permitido cualificarse para ejercer procesos que, anteriormente, la cooperativa contrataba con empleados. Es decir, la formación en educación superior ha contribuido a empoderar a algunos asociados como gestores de la cooperativa, así se evidencia en el siguiente testimonio:

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).

En resumen, en Industrias Integradas las prácticas de formación en cuanto al contenido son integrales, se han realizado prácticas conducentes a empoderar a los asociados para ejercer

su trabajo, formarlos en cooperativismo para que comprendan los principios, los deberes y los derechos que asumen como asociados; mejorar los niveles de escolaridad básica — primaria y bachillerato— y facilitar las condiciones —tiempo o recursos económicos— a los asociados que desean ingresar a la educación superior.

Si bien los niveles de escolaridad básica de algunos asociados han mejorado, todavía algunos de ellos son renuentes a estudiar o sus condiciones personales —responsabilidades familiares— o del entorno —carencia de oferta educativa en el lugar donde viven— obstaculizan el acceso a la educación, esto les genera restricciones para comprender la información o para participar en las decisiones y en los órganos de dirección y de control. Este testimonio es revelador de esas condiciones:

Las personas que están en las sedes, son personas que no han terminado el bachillerato, yo trato de decirles que estudien, que terminen el bachillerato, pero ellas dicen que no, porque salen cansadas, que para hacer el estudio les toca desplazarse a la ciudad, entonces, es más costoso (...) Entonces, por muchas circunstancias ellos deciden no estudiar (EGI11:46, lin.481)

De otro lado, la formación en educación superior de algunos asociados les ha permitido desempeñar cargos de dirección en la cooperativa, no obstante, en algunas áreas todavía la cooperativa contrata empleados porque sus asociados no tienen el conocimiento y la experiencia para ejercer algunas funciones.

La frecuencia en las prácticas de formación es permanente, aunque es preciso reconocer que la situación financiera de la cooperativa desde el año 2007 ha limitado la disponibilidad de recursos para la ejecución de éstas, así lo expresa una asociada:

Los recursos de inversión por parte de la cooperativa, son restringidos. Y otro, es el tema de la poca inversión, sea de entidades públicas o privadas en esas zonas. Eso dificulta, porque inclusive cuando la empresa misma va a dar una capacitación, se le vuelve muy costoso los viáticos, transporte de los asociados (EGI11: 44, lin.471)

El acceso a estas prácticas es abierto, sin embargo, se presentan condiciones que limitan el acceso de algunos asociados a la formación, como la ausencia o la limitada infraestructura educativa en los lugares donde están ubicadas algunas sedes de la cooperativa, lo cual implica que para estudiar, los asociados deben desplazarse a otros municipios.

Coopimar ofrece a sus asociados prácticas de formación para el trabajo, formación complementaria —artes, pintura, música, deportes—, formación cooperativa y apoyo para acceder a la educación superior —técnica, tecnológica o profesional—.

En cuanto al contenido, las prácticas de formación en Coopimar han hecho énfasis en la formación para el trabajo. Al igual que Ecooelsa, la cooperativa tiene un centro de formación avalado por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA para la capacitación y la certificación de las personas como operarios de máquinas de confección industrial. Adicionalmente, se incluye una capacitación en economía solidaria y cooperativismo, según las exigencias legales y esto los habilita para ingresar, a la cooperativa, como

asociados. Posteriormente, la cooperativa no vuelve a ofrecer prácticas de formación sobre este tema —educación cooperativa—, de modo, que la frecuencia es temporal, los mismos asociados reconocen esta situación:

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)

Esta situación puede conducir a que algunos asociados entiendan la formación cooperativa sólo como un requisito legal, desconociendo la importancia de comprender los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados para poder asumir las responsabilidades que se derivan de su carácter de asociado, como trabajador, propietario y gestor.

Por otra parte, los comités que apoyan la gestión organizan prácticas de formación en los temas que a éstos les compete —arte, música, pintura, deportes, salud y seguridad, bienestar, entre otros—, algunas de estas prácticas se realizan en coordinación con la caja de compensación familiar, las entidades promotoras de salud o la administradora de riesgos laborales.

Los asociados reconocen que la cooperativa ofrece diferentes prácticas de formación complementaria, con una frecuencia permanente y acceso abierto, sin embargo, algunas condiciones organizacionales relacionadas principalmente con la situación económica de la cooperativa —excedentes o pérdidas— afecta la disponibilidad de recursos para invertir en estas prácticas. En época de crisis económica, los presupuestos para invertir en estas prácticas disminuye y sólo se conserva lo esencial, porque no se dispone de los recursos para el sostenimiento de algunas prácticas de formación complementaria, o por lo menos, la cooperativa no está en la capacidad de asumir el costo completo de ellos y se requiere también la contribución del asociado, así lo expresa la gerente de la cooperativa:

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)

En relación con las prácticas de formación en educación superior —técnica, tecnológica y profesional—, los métodos de trabajo relacionados con la rotación semanal de los turnos laborales, es una condición que afecta las oportunidades de acceso a este tipo de formación, especialmente, para los asociados que trabajan como operarios de producción. No obstante, existe la voluntad de la administración para superar estas condiciones, otorgando permisos o avalando acuerdos entre los asociados que cambian los turnos para facilitar el acceso a la educación, tal como lo expresa la gerente de la cooperativa:

Tengo niñas que en este momento están estudiando, entonces, necesitan un día cada quince días, yo les colaboro con el permiso para que puedan estudiar, yo no les puedo dar todos los días, ni les puedo asegurar un turno (...), pero yo les doy la oportunidad, (...), porque a mí me interesa que la gente esté en desarrollo, que la gente estudie, que la gente se prepare, porque eso es en beneficio de la misma cooperativa. (EC1:42, lin.205)

Aunque esta condición, turnos que rotan semanalmente, que en esta tesis se ha denominado métodos de trabajo, se presenta también en Ecooelsa y en Coopimar, las actitudes y la voluntad de las personas que ejercen la dirección de la cooperativa son diferentes. Los asociados de Ecooelsa coinciden en expresar que sus oportunidades de acceder a prácticas de formación distintas a las que ofrece la cooperativa son limitadas, es difícil tener un permiso para un cambio de turno o un horario de trabajo fijo; situación diferente a la que sucede en Coopimar, tal como se evidencia en el testimonio citado anteriormente, en esta cooperativa se han establecido relaciones de confianza entre los asociados y sus dirigentes, éstos son diligentes para tratar de resolver las inquietudes y las necesidades de los asociados.

En síntesis, en Coopimar, las prácticas de formación han hecho énfasis en la formación para el trabajo y la formación complementaria, es decir, su contenido está focalizado en estos aspectos, la frecuencia es permanente y son de acceso abierto.

En la siguiente tabla se presenta gráficamente un resumen comparado de la variación dimensional de las prácticas de formación en los casos estudiados.

Tabla 13. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de formación en los casos estudiados

Propiedades Dimensiones	ECOOELSA			INDUSTRIAS INTEGRADAS			COOPIMAR		
	Contenido	Frecuencia	Acceso	Contenido	Frecuencia	Acceso	Contenido	Frecuencia	Acceso
Formación	I F	P T	A R	I F	P T	A R	I F	P T	A R
I: integral F: focalizado P: permanente T: temporal A: abierto R: restringido									

Fuente: elaboración propia

En los tres casos estudiados se encontró que a través de las prácticas de formación para el trabajo, las cooperativas han contribuido a empoderar a los asociados para ejercer un oficio como trabajadores. En Ecooelsa e Industrias Integradas, también se ha promocionado el mejoramiento de la escolaridad básica de los asociados⁴³. Las cooperativas han realizado acciones conducentes a facilitar a los asociados la culminación de sus estudios de educación básica y secundaria, a través de convenios con entidades educativas, horarios

⁴³ De los casos estudiados, Ecooelsa e Industrias Integradas son las cooperativas más antiguas, durante sus primeros años, el nivel de escolaridad de las personas no era un requisito para el ingreso de los asociados, pues, lo que se pretendía, era ofrecer oportunidades de trabajo para personas de bajos ingresos o en situación de vulnerabilidad, muchas de ellas con un bajo nivel de escolaridad. En el caso de Coopimar, por ser una cooperativa más joven, 10 años de fundación, la mayor parte de los asociados ya habían culminado la formación básica —primaria y bachillerato— antes de ingresar a la cooperativa.

especiales y apoyos económicos. A través de estas prácticas de formación, las cooperativas han mejorado los niveles de escolaridad básica de sus asociados, aunque es preciso reconocer que estos siguen siendo insuficientes, en la perspectiva que estos puedan asumir con responsabilidad y autonomía la gestión de la cooperativa, en su calidad de propietarios y gestores.

En las cooperativas estudiadas, muy pocos asociados han alcanzado un nivel de educación superior —técnica, tecnológica y profesional—, para suplir esta carencia las cooperativas han permitido la intervención de agentes externos, que participan en calidad de asesores o de empleados en la dirección de la cooperativa. Si bien es cierto, que ésta fue una respuesta estratégica a una condición de los asociados —bajo nivel de escolaridad— que limitaba sus posibilidades de gestionar la cooperativa, la prolongación en el tiempo de esta condición coloca en riesgo la autonomía y tiene implicaciones en el empoderamiento de los asociados. La dependencia de agentes externos obstaculiza el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados, es decir, la capacidad de estos para asumir responsabilidades y para tomar decisiones con autonomía sobre lo que ellos consideran valioso para la cooperativa y para sus propias vidas.

Con fundamento en los datos analizados se puede afirmar que el contenido de las prácticas de formación en las cooperativas estudiadas ha estado focalizado en la formación para el trabajo, la escolaridad básica y la formación complementaria⁴⁴. Las cooperativas carecen de una base amplia de asociados con niveles de formación superior y hace falta un mayor énfasis en la formación cooperativa, excepto en Industrias Integradas, donde las prácticas de formación cooperativa han sido permanentes. Para asumir la autogestión de la cooperativa, los asociados requieren de niveles de formación superiores que les permita tomar decisiones y asumir con responsabilidad su rol de propietarios y gestores. La educación cooperativa se torna indispensable en la perspectiva de reconocer y ejercer los derechos y deberes que asumen los asociados en su triple rol de trabajadores, propietarios y gestores.

El aporte de la tesis, en cuanto a las prácticas de formación consiste en descubrir las dimensiones —contenido, frecuencia y acceso— que permiten comprender la incidencia de las mismas en el empoderamiento de los asociados. Para empoderar a los asociados se requiere que el contenido de la formación sea integral, es decir, que abarque diferentes aspectos de la persona humana, relacionados con la formación básica, la formación laboral, la formación cooperativa y complementaria y la educación superior, indispensables para el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados, y para el ejercicio de sus roles como trabajadores, propietarios y gestores. Por otra parte, es necesario una frecuencia permanente y el acceso abierto a estas prácticas de formación, en beneficio de todos los asociados.

Además, se reconocen que existen condiciones que afectan la frecuencia y el acceso a las prácticas de formación, tales como: los métodos de trabajo, la situación económica de la

⁴⁴ En los tres casos estudiados, los asociados coinciden en afirmar que las cooperativas ofrecen diferentes prácticas de formación complementaria, en artes, manualidades, música y otros aspectos. En Ecooelsa y Coopimar existen grupos musicales consolidados, que tienen una trayectoria de formación, ellos participan en eventos de la comunidad y obtienen otros recursos por la exhibición de sus talentos.

cooperativa —pérdidas—, las condiciones personales de los asociados —responsabilidades familiares— y del entorno —limitada oferta educativa—. Estas condiciones afectan la igualdad de oportunidades de los asociados para el acceso a la formación, pues mientras algunos de ellos encuentran facilidades a otros les generan obstáculos. Se requiere, pues, que al definir las prácticas de formación se tengan en cuenta estas condiciones, para otorgar igualdad de oportunidades a todos los asociados.

4.1.3 Participación

La participación es una práctica que tiene como propósito la implicación de los asociados en los aspectos económicos y en la gestión de la cooperativa, éstas son las dos dimensiones de la participación. La participación económica tiene como finalidad la vinculación de los asociados en la conformación del capital cooperativo, la compensación que reciben por su trabajo y la participación en los resultados de la actividad cooperativa, recibiendo los excedentes o asumiendo las pérdidas que se presentan.

La normatividad establece los parámetros sobre los cuales se fijan las reglas para la participación económica de los asociados, en cuanto a los aportes de capital, las compensaciones y la participación en los resultados —excedentes o pérdidas—, éstas pueden variar en un rango dimensional de cumplimiento o no cumplimiento legal.

Los asociados tienen el deber y el derecho de participar en la gestión de la cooperativa, a través de estas prácticas se promueve la postulación, la elección democrática y la designación de los asociados en los órganos de dirección y de control, en ejercicio de su derecho de elegir y ser elegidos, expresar sus opiniones e intervenir en las decisiones que se toman en la cooperativa. Estas prácticas pueden variar en un rango dimensional de autonomía o dependencia en la gestión y en las decisiones que se toman en la cooperativa.

La participación en la gestión implica tomar decisiones para definir y aprobar la información financiera, la disposición de los excedentes, los proyectos, los presupuestos, las modificaciones en los estatutos y en las prácticas que se van a implementar en la cooperativa. Estas decisiones pueden tomarse de forma autónoma, como expresión de la voluntad de los asociados, o puede ser dependiente de la injerencia de agentes externos que actúan como empleados o asesores de los asociados y hacen recomendaciones respecto a las decisiones que se deben tomar, en algunas ocasiones las recomendaciones de éstos terminan primando sobre la voluntad del colectivo.

En Ecooelsa los asociados participan económicamente en la conformación del capital de la cooperativa y en los resultados que genera la actividad empresarial. Como retribución por el trabajo, los asociados reciben una compensación ordinaria, incentivos y otros pagos similares a los que establece la normatividad laboral para los trabajadores dependientes. Como propietarios, participan en los excedentes que genera la cooperativa, a través de bonificaciones, aguinaldos, entre otros.

Parte de los excedentes de la cooperativa se invierten en las prácticas de gestión humana que realizan los comités especiales —educación; salud y seguridad laboral; recreación y

deportes; artes; bienestar y solidaridad—, 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. (Caso 1, pág.14). La normatividad establece condiciones sobre la forma de distribución de los excedentes, los tiempos en que esta distribución debe realizarse, la obligatoriedad de constitución de unos fondos y la destinación de los mismos.

Sin embargo, como propietarios también participan económicamente asumiendo las pérdidas, éstas afectan su compensación y los fondos sociales, limitan la disponibilidad de recursos para invertir en las prácticas de gestión humana. Esta situación se presentó durante los años 2009 y 2010, una situación de crisis económica en el sector textil-confección colombiano que afectó a las cooperativas estudiadas. En el caso de Ecooelsa, en los testimonios de los asociados se encuentran evidencias que contrastan el antes y el después de la situación de crisis económica y sus consecuencias en la participación económica

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)

El testimonio de esta asociada da cuenta de una condición que afecta la participación económica de los asociados, a saber, la situación económica de la cooperativa.

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:

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)

No obstante, a través del análisis de las entrevistas se identificaron algunas condiciones que afectan la participación en la gestión de la cooperativa. Algunas condiciones personales relacionadas con el nivel de formación de los asociados les genera restricciones para participar en la gestión, algunos de ellos no se sienten preparados para tomar decisiones y asumir responsabilidades, obsérvese lo que expresa una asociada

A nosotros nos dejan opinar, [pero], como uno no sabe tanto de leyes, 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, 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, lin.83-84)

Como respuesta a esta condición —bajo nivel de formación— los asociados tienen un asesor que los orienta en las decisiones. La permanencia en el tiempo de esta condición los ha llevado a establecer una relación de dependencia con el asesor que afecta la autonomía de los asociados y su participación en la gestión, pues, en ocasiones, las propuestas del asesor gozan de mayor aceptación que las que hacen los asociados, aun cuando éstas no reflejan precisamente la voluntad del colectivo. Tal situación afecta el cumplimiento del principio de autonomía e independencia y tiene implicaciones en el empoderamiento de los asociados. Al delegar la autoridad en el asesor, están dejando de asumir las responsabilidades que como propietarios y gestores les compete.

Se considera así, que en Ecooelsa las prácticas de participación económica se ajustan a los requerimientos legales, la cooperativa ha establecido un régimen de compensación según los lineamientos normativos, en tanto propietarios, los asociados son partícipes de los resultados, lo cual implica, que en algunos casos ellos reciban los excedentes y en otros, deben asumir las pérdidas. En cuanto a las prácticas de participación en la gestión, los asociados reconocen que ellos pueden participar en la gestión democrática, no obstante, las condiciones personales de algunos de ellos los llevan a la dependencia de agentes externos que los orienta en las decisiones que deben tomar.

En Industrias Integradas se replican las dimensiones de las prácticas de participación. Los asociados participan económicamente en la conformación del capital cooperativo, reciben compensaciones por su trabajo y asumen el resultado —excedentes o pérdidas— de la actividad cooperativa. Según el testimonio de los asociados, la cooperativa da cumplimiento a la normatividad, los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones están ajustados a los requerimientos legales, tal como se evidencia en este testimonio:

La cooperativa se ciñe a las leyes, si la ley dice: “es que las cooperativas deben cumplirle al asociado con el tema de pensión, salud, riesgos”, la cooperativa lo cumple (EI1:27, lin.183).

La situación económica de la cooperativa, caracterizada por las pérdidas recurrentes, afecta la participación económica de los asociados, porque, los aportes de éstos son usados para sufragar las pérdidas y se han eliminado algunos beneficios adicionales que antes disfrutaban los asociados, como lo expresa una asociada entrevistada:

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 (...) tocó mermarlos. Aquí, en Industrias Integradas teníamos que en el momento que estuviéramos cesantes, la persona recibía un porcentaje del ingreso, (...) otros beneficios de calamidad doméstica, de solidaridad, el tema de los auxilios que teníamos de educación, de becas para los hijos (EI9:11, lin.69)

En relación con la participación en la gestión, los asociados entrevistados coinciden en expresar que los procesos de asamblea son los espacios más significativos de participación en la gestión, éstos eligen los miembros de los órganos de dirección y de control y presentan las propuestas y los proyectos que el colectivo de asociados de cada sede proponen para el mejoramiento de la cooperativa.

Es importante reconocer que en Industrias Integradas se lleva a cabo una práctica de formación tendiente a promover la participación de los asociados en la gestión de la cooperativa, que ellos denominan la “Escuela de Líderes”; la continuación en el tiempo de esta práctica —inició en el año 2010— y la ampliación de su rango de acción, organizando diferentes grupos o cohortes de la Escuela de Líderes, es una alternativa que tiene la cooperativa para promover la participación en la gestión de un número cada vez más amplio de asociados. Aunque los resultados no son inmediatos, en el mediano y largo plazo la cooperativa puede tener un mayor número de asociados implicados en diferentes instancias de participación en la gestión.

Al comparar los casos de Ecooelsa e Industrias Integradas se encuentran algunas similitudes; en ambas cooperativas la participación económica de los asociados se ajusta a los requerimientos legales, la situación económica de éstas —excedentes o pérdidas— es una condición que afecta la participación económica de los asociados, en la medida en que se genera un mayor o menor volumen de recursos para cubrir la compensación de los asociados y retribuirles sus aportes y por consiguiente se afecta, también, la disponibilidad de recursos para invertir en prácticas de gestión humana.

En cuanto a la participación en la gestión, en Ecooelsa se observa que existen relaciones de dependencia que afectan la autonomía de los asociados para tomar decisiones, aun cuando los órganos de dirección y de control son elegidos democráticamente, la intervención de agentes externos —asesor y promotor principal— en las decisiones vulnera la autonomía. En Industrias Integradas se promueven prácticas más propicias para participar con autonomía, como por ejemplo, la Escuela de Líderes. No obstante, en ambas cooperativas se encuentran condiciones personales de los asociados que inciden en la participación, tales como el bajo nivel de formación de algunos asociados y las responsabilidades familiares, estas condiciones limitan las oportunidades de participar en la gestión. Un bajo nivel de formación puede ser un inhibidor de la participación y las responsabilidades familiares pueden generar restricciones para participar en la gestión, cuando esto implica tiempo adicional a la jornada laboral.

Coopimar es una cooperativa con una estructura similar a Ecooelsa. En cuanto a la participación económica, los asociados de Coopimar realizan aportes para conformar el capital cooperativo, reciben compensaciones como retribución por su trabajo y participan en los resultados que genera la actividad cooperativa, en los excedentes o en las pérdidas. Los asociados entrevistados coinciden en afirmar que en términos de la participación económica, la cooperativa se ajusta a los requerimientos legales. Sin embargo, al igual que en los casos de Ecooelsa e Industrias Integradas, la situación económica de la cooperativa es una condición que incide en la participación económica de los asociados, porque, como lo expresa una asociada entrevistada: *“Las utilidades o pérdidas benefician o perjudican a todos por igual, porque todos somos dueños”* (EGC9:25, lin.199).

En términos de la participación en la gestión, los estatutos de Coopimar contemplan diferentes órganos de dirección y de control, en los cuales pueden participar los asociados —asamblea de delegados, consejo de administración, junta de vigilancia y comités especiales—, a través de procesos democráticos se eligen los miembros que representan a los asociados en dichos órganos. Así se da cumplimiento al principio de gestión democrática. En este aspecto, la normatividad se constituye en una condición que establece exigencias respecto a los órganos de dirección y de control que se deben conformar en las cooperativas y las funciones que éstos deben desempeñar. De ahí que se encuentren similitudes en los órganos de dirección y de control en los cuales pueden participar los asociados, en las tres cooperativas estudiadas.

Al igual que en Ecooelsa, en Coopimar intervienen agentes externos, que actúan como asesores, cuya función es orientar a los asociados en las decisiones que se toman en la cooperativa, ellos pueden participar como invitados en las reuniones de los órganos de dirección y de control y tienen voz pero no voto, así lo establecen los estatutos (Coopimar, 2010, p.39). La continuidad de esta condición genera una relación de dependencia, pues las decisiones que se toman en la cooperativa son consultadas e incididas por las recomendaciones de estos agentes externos. Sin embargo, se presenta otra condición que matiza los efectos adversos de esta intervención, existen una relación de confianza entre los asociados y sus dirigentes como defensores de los intereses de aquellos. Así lo expresa una asociada:

Algo que favorece el empoderamiento en la cooperativa, actualmente, podemos decir que es el sistema de participación democrática, en el sentido que somos nosotros quienes elegimos nuestros representantes en los órganos de control y de administración. Y, la construcción de confianza que hay, precisamente, entre las personas que ellos eligen, porque son los voceros y quiénes representan y traen sus ideas a la gerencia, al comité asesor (EGC9:7, lin.147)

Entonces, en términos generales se puede decir que en Coopimar se da cumplimiento al principio de gestión democrática porque son los asociados quienes participan y eligen democráticamente sus representantes en los órganos de dirección y de control. No obstante, la intervención de agentes externos, en calidad de asesores, vulnera el principio de autonomía e independencia, pues las decisiones que toman los dirigentes están influidas por las recomendaciones de los asesores.

En los casos de Ecooelsa y Coopimar, la intervención de agentes externos en las decisiones de la cooperativa, promueve una actitud de comodidad entre los asociados, resulta más fácil delegar en otros la autoridad y la responsabilidad, que asumir el desafío de prepararse a través de las prácticas de información, formación y participación, para poder actuar con autonomía y responsabilidad como trabajadores, propietarios y gestores. Esta condición afecta la capacidad de agencia de los asociados y perpetúa en el tiempo las relaciones de dependencia que ponen en entredicho el cumplimiento del principio cooperativo de autonomía e independencia. La siguiente tabla exhibe un resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de participación en las cooperativas estudiadas.

Tabla 14. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las prácticas de participación en los casos estudiados

Propiedades Dimensiones	ECOOELSA				INDUSTRIAS INTEGRADAS				COOPIMAR			
Participación	En la gestión		Económica		En la gestión		Económica		En la gestión		Económica	
	A	D	C	N.C	A	D	C	N.C	A	D	C	N.C
A: autonomía D: dependencia C: cumplimiento legal N.C: no cumplimiento legal												

Fuente: elaboración propia

4.1.4 Igualdad de oportunidades

En los estatutos de las cooperativas estudiadas y en los testimonios de los asociados entrevistados, se expresa que en estas organizaciones no hay discriminación, este concepto se sustenta en la igualdad de deberes y derechos para todos los asociados. A simple vista, los conceptos “no discriminación” e “igualdad de oportunidades” parecen equivalentes. Sin embargo, los hallazgos de esta tesis indican que existen diferencias entre ellos. La no discriminación enfatiza en la igualdad de deberes y derechos, la igualdad de oportunidades, como su nombre lo indica, coloca su acento en las oportunidades que se ofrecen a los asociados, lo cual implica, necesariamente, considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que pueden afectar las oportunidades de los asociados para ejercer sus deberes y sus derechos.

Para empoderar a los asociados y lograr desarrollar su capacidad de agencia, se requiere otorgar igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación. Entonces, aunque la no discriminación está consagrada en las políticas estatutarias de las cooperativas estudiadas, en la práctica se encuentran testimonios de algunos asociados que indican que no hay igualdad de oportunidades para todos, pues, éstos se enfrentan a diferentes condiciones que afectan sus oportunidades. El siguiente testimonio es revelador de estas condiciones:

[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)

Así, entonces, el nivel de formación es una condición personal que incide en las oportunidades de participación de los asociados. Un asociado con un bajo nivel de

formación puede encontrar obstáculos para participar —incumplimiento de requerimientos para pertenecer a un órgano de dirección y de control, temor a asumir responsabilidades—. Aunque participar en las prácticas de formación es una decisión del asociado, en la cual él hace uso de su capacidad de agencia, a la cooperativa le corresponde, hasta donde sea posible, ofrecer igualdad de oportunidades, cada asociado es responsable de hacer uso o no de las oportunidades que la cooperativa le ofrece.

Sin embargo, el nivel de formación no es la única condición que puede afectar las oportunidades de los asociados, también las responsabilidades familiares pueden generar restricciones para participar en la gestión, en ocasiones se requiere disponer de tiempo adicional a la jornada laboral, en detrimento del tiempo que se dedica a la familia o a compromisos personales, así lo expresa una asociada de Industrias Integradas:

Al principio participe en eso, en los comités, ya después no. Ya no le quedaba a uno como mucho tiempo de estar ahí, porque, pues, uno en la casa también tiene sus obligaciones (EI7:1, lin.27-31)

En otras ocasiones, como en los casos de Ecooelsa y Coopimar, se trata de condiciones organizacionales como los métodos de trabajo —rotación de turnos— que afectan las oportunidades de los asociados para participar en prácticas de formación. También condiciones del entorno externo, como la carencia de una oferta educativa en los territorios donde operan las cooperativas, tal como sucede en Industrias Integradas.

El aporte de esta tesis consiste en poner de manifiesto que es necesario considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan las oportunidades de los asociados para acceder a las prácticas de información, formación y participación. Generalmente, la literatura sobre gestión humana hace énfasis en las prácticas que se implementan en las organizaciones, sin considerar las condiciones que afectan esas prácticas.

4.1.5 Prácticas de empoderamiento de los asociados y principios cooperativos

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, la participación y la igualdad de oportunidades.

A través de las prácticas de empoderamiento los asociados acceden a *información y formación* sobre los principios cooperativos, deberes y derechos de los asociados y esto les permite tomar decisiones informadas acerca de su *adhesión voluntaria* a la cooperativa, es decir, la información y la formación facilita la construcción de criterios por parte de los asociados respecto a su pertenencia o no a la cooperativa.

Mediante la formación para el trabajo los asociados son empoderados para ejercer un oficio, esto les permite *participar económicamente* en la conformación del capital y en los resultados —excedentes o pérdidas— que genera la actividad cooperativa.

Del mismo modo, la información y la formación en asuntos relacionados con la escolaridad básica, la educación superior y la formación cooperativa puede contribuir a estimular la *participación* de los asociados, con *autonomía e independencia*, en la *gestión democrática*.

La legislación y los principios cooperativos establecen que debe otorgarse *igualdad de oportunidades* a los asociados para ejercer el derecho de participar en la gestión democrática. Lo cual implica que todos los asociados, independientemente de su contribución económica o del cargo que desempeñan, tienen derecho a un voto y pueden elegir o ser elegidos para participar en los órganos de administración y control —consejo de administración, comités, junta de vigilancia—.

Sin embargo, como la participación en estos órganos implica asumir responsabilidades en la toma de decisiones, se establecen unos requisitos para vincularse a estos órganos, generalmente, relacionados con el nivel de escolaridad y la antigüedad en la cooperativa. Por esta razón, para garantizar la igualdad de oportunidades, es importante que las cooperativas, a través de la información y la formación, promuevan el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados, mejorando sus niveles de escolaridad y la capacitación requerida para participar con idoneidad en la gestión de la cooperativa. De este modo, puede darse cumplimiento al principio de educación, formación e información.

De lo anterior se desprende que, hay una relación entre las prácticas de empoderamiento de los asociados y los principios cooperativos de adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática, participación económica, autonomía e independencia y educación, formación e información. No obstante, en la práctica se presentan condiciones que afectan las prácticas de empoderamiento y el cumplimiento de los principios cooperativos.

Algunas condiciones personales de los asociados, como sus responsabilidades familiares, generan obstáculos para la participación en la gestión por parte de algunos asociados. Para participar en los órganos de dirección y de control, en ocasiones se requiere disponer de tiempo adicional a la jornada laboral, para asistir a reuniones y cumplir funciones propias de estos órganos colegiados; lo cual genera, para algunos asociados, un detrimento en el tiempo que ellos dedican a sus familias y demás compromisos personales.

Una situación similar sucede con la educación y la formación de los asociados. Aunque algunos de ellos expresan su deseo de estudiar, la atención de las responsabilidades familiares restringe sus posibilidades de acceder a prácticas de formación. En otras ocasiones son las condiciones del entorno las que generan restricciones, por ejemplo, la ubicación de algunas cooperativas en áreas rurales donde se carece de una oferta educativa, implica que los asociados que quieren estudiar deben desplazarse a otros municipios, lo cual incrementa el tiempo y los recursos requeridos para estudiar.

Los métodos de trabajo que se implementan en algunas cooperativas —condiciones organizacionales—, con turnos laborales que rotan semanalmente, se constituyen también

en un obstáculo para acceder a la formación, en ocasiones es difícil encontrar una oferta educativa que se ajuste a estas condiciones.

Así mismo, la relación entre los asociados y sus dirigentes es una condición que afecta la gestión democrática. Aunque en las cooperativas la máxima autoridad es la asamblea de asociados, algunos dirigentes cooperativos olvidan que la legitimidad de su autoridad delegada, por la asamblea, se fundamenta en el servicio a los asociados y en promover la participación de éstos en la gestión de la cooperativa. Para lograr este propósito resulta indispensable establecer relaciones de confianza entre los asociados y sus dirigentes, cuando se presenta un distanciamiento o falta de confianza, la participación democrática pierde sentido, si el mandato del dirigente no se fundamenta en el servicio a los asociados, sino que atiende a sus propios intereses.

En síntesis, las prácticas de empoderamiento son un medio para volver acciones los principios cooperativos, de igual manera, el cumplimiento de estos principios contribuye al empoderamiento de los asociados y al desarrollo de su capacidad de agencia. No obstante, se presentan condiciones que afectan las prácticas, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados. Por tanto, la gestión humana socialmente responsable debe poner su acento en las prácticas que ayudan a empoderar a los asociados y a desarrollar la capacidad de agencia, pero, al mismo tiempo considerar las condiciones que las afectan.

4.1.6 Capacidad de agencia

La capacidad de agencia representa las oportunidades reales que disponen los asociados para participar con autonomía y responsabilidad como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa. Las prácticas de empoderamiento son esenciales para desarrollar la capacidad de agencia, a través de la información, la formación y la participación, además, se requiere ofrecer igualdad de oportunidades a todos los asociados para acceder a estas prácticas, lo cual implica considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan sus oportunidades, generando posibilidades para algunos asociados y obstáculos para otros.

Las oportunidades se refieren al conjunto de opciones de las cuales se puede elegir, se hace énfasis en las oportunidades “reales” porque interesa lo que efectivamente las personas pueden ser y hacer, más allá de los formalismos o de las declaraciones que se encuentran, por ejemplo, en los reglamentos de trabajo asociado o en los principios cooperativos, en éstos se establece el “deber ser”, pero, en ocasiones, éste difiere de la realidad.

La autonomía hace alusión a la posibilidad que tienen los asociados de definir sus propias reglas —cómo opera la cooperativa—, de actuar con independencia. La responsabilidad significa asumir los deberes y los derechos que se derivan de la condición de asociados —como trabajadores, propietarios y gestores— y hacerse cargo de las decisiones y de las consecuencias de las acciones que se llevan a cabo en la cooperativa.

Para ilustrar este modo de actuar, es decir, de ejercer la capacidad de agencia, resulta pertinente el testimonio de esta 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. 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, lin.116-119)

En el testimonio citado se pueden identificar algunas de las dimensiones que caracterizan las prácticas de empoderamiento, ella menciona el tema de la formación como fundamental en su experiencia de asociada, la posibilidad de participación y la igualdad de oportunidades para decidir y para hacer valer sus derechos, independientemente de su condición —cargo desempeñado, formación, entre otros—.

En los casos estudiados se encuentra que las cooperativas han logrado empoderar a los asociados como trabajadores, las prácticas de formación para el trabajo son necesarias para lograr este propósito. Sin embargo, los esfuerzos realizados han sido insuficientes para empoderar a todos los asociados como propietarios y gestores de las cooperativas, lo cual implica que hay deficiencias en el desarrollo de su capacidad de agencia.

En los testimonios de algunos asociados se vislumbra que el concepto de propiedad y su rol de propietarios solo lo relacionan con la participación económica —dar aportes, recibir compensaciones y excedentes— pero no asumen las demás responsabilidades que se derivan de su rol de propietarios y gestores, como el tomar decisiones con autonomía, definir las reglas de operación de la cooperativa, entre otras. Algunos de ellos reconocen que sus condiciones personales —nivel de formación— limitan sus posibilidades de actuar con autonomía y responsabilidad.

4.2 PRÁCTICAS DE BIENESTAR DE LOS ASOCIADOS, PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y CAPACIDAD DE BIENESTAR

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. Estas prácticas están relacionadas con la formación, la participación, las condiciones de trabajo, salud y seguridad y el balance trabajo/familia. En la siguiente ilustración se presentan las propiedades de la categoría prácticas de bienestar de los asociados.

Ilustración 7. Categoría prácticas de bienestar de los asociados



Fuente: elaboración propia

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 empoderar a los asociados como trabajadores para ejercer un oficio, 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 aprenden un oficio que les permite participar en la cooperativa, desempeñar con salud y seguridad su trabajo y participar en prácticas de formación complementarias que contribuyen a desarrollar su capacidad de bienestar.

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 y 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 través de las prácticas de participación económica los asociados reciben compensaciones y excedentes, éstos representan sus oportunidades económicas.

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. En la siguiente tabla se presentan las propiedades y dimensiones de esta categoría.

Tabla 15. Propiedades y dimensiones de la categoría prácticas de bienestar de los asociados

CATE- GORÍA	PROPIEDADES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
PRÁCTICAS DE BIENESTAR DE LOS ASOCIADOS	OPORTUNIDADES LABORALES	Ubicación	Cerca/ Lejos de la familia
		Estabilidad laboral	Permanente / Temporal
		Condiciones de trabajo (salud y seguridad, infraestructura)	Cumplimiento legal No cumplimiento
	OPORTUNIDADES ECONÓMICAS	Disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos	Suficientes Precarios
	OPORTUNIDADES SOCIALES	Formación	Contenido: integral/focalizada Frecuencia: permanente/temporal Acceso: abierto / restringido
		Servicios sociales (salud, recreación, asistencia en calamidades)	Disponibilidad: Suficientes / Precarios Acceso: abierto / restringido

Fuente: elaboración propia

4.2.1 Oportunidades laborales

Las oportunidades laborales se refieren a las opciones que ofrecen las cooperativas de ejercer un trabajo, a través de las cuales, los asociados disponen de oportunidades para ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas. La *ubicación*, la *estabilidad* y las *condiciones de trabajo* son las dimensiones que permiten valorar las oportunidades laborales que ofrecen las cooperativas.

En cuanto a la ubicación de las cooperativas en relación con el lugar de residencia del asociado y su familia, ésta puede variar en un rango dimensional de *cerca o lejos de la familia*.

La facilidad de tener una oportunidad de trabajo cerca del lugar de residencia de la familia contribuye al bienestar de los asociados en la medida en que éstos no tienen que desplazarse a otros sitios en busca de trabajo y pueden permanecer cerca de sus familias. En algunos casos esto contribuye a mejorar sus oportunidades económicas —disponibilidad de recursos— porque los gastos de desplazamiento y manutención se reducen por la cercanía entre el sitio de trabajo y la vivienda del asociado. Una situación contraria ocurre cuando las oportunidades laborales que ofrecen las cooperativas están ubicadas lejos del lugar

donde reside la familia del asociado, se aumentan los gastos de desplazamiento y manutención.

La estabilidad laboral, entendida como la permanencia del vínculo asociativo entre la cooperativa y los asociados varía en un rango dimensional de *permanente a temporal*. Esta permanencia depende fundamentalmente de la continuidad en las fuentes de trabajo de las que dispone la cooperativa y por la voluntad de pertenencia del asociado. 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 (Caso 3, pág.84)

La estabilidad laboral puede contribuir o afectar el bienestar de los asociados. Cuando existe permanencia en el vínculo asociativo se genera también estabilidad en las oportunidades económicas y sociales con las que cuentan los asociados, de modo que éstos pueden disponer permanentemente de recursos para producir, consumir e intercambiar. También les permite acceder a las prácticas de formación y los servicios sociales que ofrece la cooperativa para el asociado y su familia.

Un caso contrario sucede cuando el vínculo asociativo es temporal. Las oportunidades económicas y sociales asumen también un carácter temporal. La temporalidad genera incertidumbre y la incertidumbre afecta el bienestar porque los asociados no tienen certezas sobre las cuales construir su proyecto de vida, esto es, garantías para el acceso permanente a servicios de salud, formación, disponibilidad de recursos y facilidades para planear sus inversiones familiares —ej: adquisición de vivienda—; tal como lo señala la investigación de Bustamante (2006, p.100-109).

La situación económica de la cooperativa es una condición que afecta la estabilidad laboral. En épocas de prosperidad los flujos de trabajo son continuos y tienden a aumentar, esto permite generar y mantener las fuentes de trabajo para los asociados. Mientras que en épocas de crisis disminuyen los flujos de trabajo y por consiguiente también disminuyen las oportunidades económicas, es decir, los recursos disponibles y las oportunidades sociales para los asociados, pueden llegar a afectar su compensación y pueden ser una amenaza para la estabilidad laboral, es menor la posibilidad de generar excedentes y disponer de recursos para prácticas de formación y servicios sociales. Por otra parte, se pone en peligro la vinculación del asociado, pues ésta depende de la continuidad en las fuentes de trabajo.

Las condiciones de trabajo se refieren a la infraestructura productiva, relacionada con la calidad y la disposición de la maquinaria, la calidad de las instalaciones; los derechos laborales, las compensaciones y las condiciones de salud y de seguridad en las que los asociados realizan su trabajo. De acuerdo con el cumplimiento o no de las disposiciones normativas en estos aspectos, tales condiciones pueden variar en un rango dimensional que oscila entre el *cumplimiento legal* y el *no cumplimiento*.

Los asociados de Ecooelsa valoran las oportunidades laborales que les ofrece la cooperativa por su ubicación, estabilidad y condiciones de trabajo. Antes del surgimiento de Ecooelsa,

las fuentes de trabajo formal en el municipio de El Santuario eran escasas, algunas personas migraban a las ciudades en busca de trabajo, alejándose de sus familias. La cooperativa les ofrece una oportunidad de trabajo en el mismo municipio del cual son oriundos y en el que residen con sus familias, así lo expresa una asociada: *“ya la gente no tiene que migrar a otros pueblos a buscar trabajo, ya tenemos un trabajo fijo”*. (EE9:11, lin.115)

Por otra parte, en Ecooelsa los asociados disponen de una estabilidad laboral, esto es, la permanencia en el vínculo asociativo durante muchos años; a pesar que la cooperativa ha enfrentado periodos de crisis económicas —pérdidas—, se ha sostenido la vinculación de los asociados. Éstos disponen de unas condiciones de trabajo que se ajustan a la normatividad, es decir, la infraestructura productiva, la maquinaria, las condiciones de salud y seguridad, los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones están ajustados a los requerimientos legales, así lo reconocen los asociados entrevistados: *“la cooperativa es muy correcta, todo está con la ley, todo está full”* (EE7:2, lin.34).

En Industrias Integradas los asociados valoran el poder conseguir un trabajo en el mismo municipio en el que residen sus familias, pues, algunas sedes de la cooperativa están ubicadas en áreas rurales donde se carece o son muy escasas las fuentes de trabajo formal, algunas personas se desplazan a otras ciudades —Cali, Armenia, Tulúa— en busca de oportunidades laborales y en ocasiones esto implica separarse de sus familias. Así entonces, la oportunidad de conseguir un trabajo y permanecer cerca a sus familias es una dimensión que permite valorar las oportunidades laborales que ofrece Industrias Integradas, así lo expresa una asociada:

Es muy agradable uno vivir en un municipio donde uno tenga su familia, tenga la parte económica y la tranquilidad porque se vive bien, entonces, por eso yo vivo muy agradecida con la cooperativa: porque estoy cerca de mi familia no me he tenido que ir a una ciudad, lo tengo todo (...) Yo llevo 18 años en Industrias Integradas y yo nunca puedo decir que a mí mi compensación no me la pagaron en uno, en dos o tres meses, no, cada mes tengo mi compensación, sea como sea, esté la sede en crisis o esté mal y que si yo durante un mes, mes y medio no pude laboral por algún motivo yo no pierdo la calidad de asociada, ese es un beneficio grandísimo (EI1:6-28, lin.52; 186-190)

Del mismo modo, los asociados entrevistados coinciden en expresar que la cooperativa les ofrece una estabilidad laboral permanente, aunque se presentan condiciones que afectan el flujo de trabajo —crisis económica— y que tienen implicaciones en la estabilidad laboral, se reducen los turnos de trabajo y, en ocasiones, los asociados tienen periodos de vacancia no remunerados. No obstante, conservan el vínculo asociativo con la cooperativa. Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, los asociados reconocen que las instalaciones de la cooperativa, las condiciones de salud y seguridad, los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones están sujetas a la normatividad, de modo que, se da cumplimiento al ordenamiento legal en todo lo referente a condiciones de trabajo, y esto genera bienestar para ellos y sus familias, según este testimonio citado: *[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)

En síntesis, los asociados de Industrias Integradas reconocen que la cooperativa les ofrece oportunidades laborales, éstas son valoradas porque les permite permanecer cerca a sus familias, disponer de unas condiciones de trabajo que se ajustan a los requerimientos legales y una estabilidad laboral permanente que les permite vivir con tranquilidad, a pesar de las dificultades que se originan por las condiciones organizacionales adversas —crisis económicas—.

En estas dimensiones se encuentran similitudes con el caso de Ecooelsa, es decir, los testimonios de los asociados de ambas cooperativas coinciden en resaltar los mismos asuntos —ubicación, estabilidad y condiciones de trabajo— lo cual implica que se replican la propiedad de oportunidades laborales como parte integrante de la categoría prácticas de bienestar de los asociados. Y, en ambos casos éstas asumen la misma variación dimensional.

La estabilidad laboral y las condiciones de trabajo constituyen las dimensiones que permiten valorar las oportunidades laborales que ofrece Coopimar a sus asociados. Algunos asociados entrevistados consideran que la cooperativa les ofrece estabilidad laboral permanente, a pesar de la existencia de algunas condiciones que afectan las oportunidades de trabajo, como la situación económica de la cooperativa—crisis económicas—, Coopimar ha procurado sostener el trabajo y las compensaciones de sus asociados, tal como reconoce una asociada:

Nos colaboran mucho, por ejemplo, hemos estado en crisis y a nosotros nunca nos han dejado sin plata, siempre nos mandan con plata [para la casa] y después nos dan facilidad de pagarla, pero, a pesar de que no hay trabajo allá siempre nos sostienen. (EC8:1, lin.28)

Cuando se atraviesa por épocas de crisis, las oportunidades laborales suelen ser muy valoradas por los asociados, pues de éstas se derivan las oportunidades económicas y sociales. La estabilidad en el vínculo asociativo contribuye al bienestar de éstos.

En cuanto a las condiciones de trabajo, los asociados entrevistados reconocen que en sus regímenes de trabajo asociado y en sus prácticas de gestión humana, la cooperativa da cumplimiento a los requerimientos legales, éstos han sido establecidos conforme a la normatividad.

En el caso de Coopimar no se encontraron evidencias respecto a la ubicación como una dimensión importante para valorar las oportunidades laborales. Las condiciones del entorno externo 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 en los municipios donde éstas se asientan, esto 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, diferente a lo que sucede en Coopimar.

En resumen, en Coopimar los asociados valoran las oportunidades laborales en cuanto a la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo que les ofrece la cooperativa. La permanencia del vínculo asociativo les permite a los asociados tener una estabilidad laboral, aun cuando se presentan condiciones de crisis económicas que afectan los flujos de trabajo. Así como lo expresan los asociados y lo pudo constatar la investigadora en sus visitas a las instalaciones de la cooperativa, las condiciones de trabajo de las que disponen los asociados, en cuanto a infraestructura física y productiva, derechos de trabajo, se ajustan a la normatividad.

En los tres casos estudiados, Ecooelsa, Industrias Integradas y Coopimar, los asociados valoran la estabilidad laboral permanente que les ofrecen las cooperativas y reconocen que las condiciones de trabajo están ajustadas a las exigencias normativas. La normatividad establece exigencias y restricciones en cuanto a las condiciones de trabajo que deben proporcionarse a los asociados de modo que éstas sean adecuadas, seguras y preserven su salud. Entonces, el cumplimiento legal de tales disposiciones contribuye al bienestar de los asociados porque procura el acceso a unas condiciones de trabajo dignas. Cuando no se da cumplimiento a tales disposiciones se vulneran los derechos de los asociados y se coloca en riesgo su salud y su integridad. Algunas condiciones del entorno externo, relacionadas con la ubicación de las cooperativas Ecooelsa e Industrias Integradas, en lugares con una escasa oferta laboral, hacen que los asociados valoren la oportunidad de tener un trabajo en el mismo municipio en el cual viven con sus familias, sin tener que desplazar a otros lugares.

En la siguiente tabla se presenta una síntesis comparativa de la variación dimensional de las oportunidades laborales en los casos estudiados.

Tabla 16. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las oportunidades laborales en los casos estudiados

Propiedades Dimensiones	ECOOELSA			INDUSTRIAS INTEGRADAS			COOPIMAR		
Oportunidades laborales	Ubicación	Estabilidad	Condiciones	Ubicación	Estabilidad	Condiciones	Ubicación	Estabilidad	Condiciones
	C L	P T	C N.C	C L	P T	C N.C	C L	P T	C N.C
C: cerca de la familia L: lejos de la familia P: permanente T: temporal C: cumplimiento legal N. C: no cumplimiento legal									

Fuente: elaboración propia

El aporte de esta tesis consiste en construir las dimensiones que permiten valorar las oportunidades laborales que ofrecen las cooperativas, a saber: la ubicación, la estabilidad laboral y las condiciones de trabajo. En la literatura sobre organizaciones de la economía social se ha dado mayor relevancia a la dimensión de estabilidad laboral⁴⁵, no obstante, en

⁴⁵ Al respecto, la investigación de Heras-Saizarbitoria (2014) señala que existe un principio tácito en las cooperativas y es la garantía del empleo o seguridad en la membresía.

esta tesis se ha encontrado que también la ubicación y las condiciones de trabajo resultan significativas para comprender la contribución de las cooperativas al bienestar de los asociados; la dimensión de ubicación cobra mayor relevancia en las áreas rurales con escasas fuentes de trabajo formal.

4.2.2 Oportunidades económicas

A través de las oportunidades laborales que generan las cooperativas para sus asociados se les concede también oportunidades económicas, éstas se refieren a las facilidades de acceso a los recursos económicos, que le permiten a los asociados disponer de recursos para consumir, producir e intercambiar y así lograr funcionamientos valiosos, entendidos como habilidades para funcionar relacionadas con la salud, la alimentación, el vestido, la vivienda y demás servicios sociales necesarios para alcanzar el bienestar, según las preferencias de los asociados.

Esta disponibilidad de recursos puede variar en un rango dimensional de suficientes o precarios, dependiendo de *condiciones personales* de los asociados, como el estado de salud y las responsabilidades familiares que inciden en la destinación de los recursos y por consiguiente en los funcionamientos alcanzados. De *condiciones organizacionales* relacionados con la situación económica de las cooperativas —prosperidad/crisis— y de *condiciones del entorno externo*, en relación con los lugares en los cuales se ubican las cooperativas, que determinan una mayor o menor disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos.

Algunas condiciones relacionadas con el estado de salud del asociado o de su familia, así como las responsabilidades que éste debe asumir inciden en la disponibilidad de recursos. El deterioro del estado de salud generalmente implica un mayor uso de los recursos para la adquisición de medicamentos, el pago de terapias y tratamientos médicos o condiciones de alimentación específicas. Las responsabilidades familiares relacionadas con el número de personas a cargo (hijos/familiares) y la posibilidad de compartir o no con otros miembros del hogar los gastos familiares, influyen en la disponibilidad de recursos y en los funcionamientos alcanzados.

Algunas condiciones como la situación económica de prosperidad o de crisis de las cooperativas, así como condiciones del entorno externo relacionadas con la ubicación de las cooperativas y las características específicas de tal ubicación inciden en las oportunidades económicas de los asociados. En épocas de prosperidad son más abundantes los flujos de trabajo y los recursos que reciben la cooperativa y los asociados. Mientras que en una situación de crisis se afecta negativamente la disponibilidad de trabajo y de recursos.

El costo de los alimentos, el transporte y otros medios de manutención varía según la ubicación. En algunas áreas se reducen estos costos debido a la cercanía con las fuentes de cultivo (campos de agricultura) y entre el sitio de trabajo y de vivienda del asociado. Esta condición se encontró en los tres casos estudiados, los asociados coinciden en afirmar que, en la mayoría de los casos, los recursos que reciben son suficientes. Mientras en otras zonas estos costos pueden ser mayores. Todas estas condiciones afectan la disponibilidad de recursos con la que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos y es posible

que con igual nivel de recursos estos resulten precarios para lograr determinados funcionamientos —estar bien nutridos, vestir adecuadamente, gozar de buena salud— por parte de algunos asociados o sean suficientes para otros.

En síntesis, las oportunidades económicas representadas en la disponibilidad de recursos con los que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos afectan su bienestar, éstos pueden resultar suficientes o precarios por condiciones personales de los asociados; por condiciones organizacionales como la situación económica de prosperidad o de crisis y, por condiciones del entorno externo, relacionadas con los lugares donde se encuentran ubicadas las cooperativas. Este conjunto de condiciones inciden en la cantidad y en la destinación de los recursos de los cuales disponen los asociados para ser y hacer lo que consideren valioso para sus vidas y es en este sentido que influyen en su bienestar.

En Ecooelsa los asociados reconocen que la cooperativa les ha generado oportunidades económicas que contribuyen a su bienestar, ellos disponen de recursos para lograr funcionamientos valiosos, así lo expresa una asociada: *“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)

Una de las oportunidades más valoradas en Ecooelsa es la oportunidad de tener casa propia; éste es un propósito que se encuentra incluido en los Estatutos de Ecooelsa, al establecer dentro de los servicios a ofrecer a sus asociados: *“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). En veinte años (1993-2012) la cooperativa ha concedido préstamos para adquisición o mejora de vivienda por valor de \$5531 millones de pesos, beneficiando a 517 asociados (Caso 1, pág.26).

Las condiciones del entorno externo en el que se encuentra ubicada la cooperativa también inciden en las oportunidades económicas, es decir, en la disponibilidad de recursos con que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos. La cercanía de lugares —sede de la cooperativa y viviendas de los asociados— genera una economía de gastos de manutención y transporte del asociado y una mayor disponibilidad de recursos para atender los requerimientos de la familia, así lo expresa una asociada:

yo pienso que, pues, 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, porque usted todo lo lleva de la casa (...), o sea, yo digo es un sueldo neto para la familia (EE9:11, lin.114-115)

En términos generales, se encuentra que Ecooelsa ha generado oportunidades económicas para sus asociados, a través de éstas ha contribuido a su bienestar. La disponibilidad de recursos con la que cuentan los asociados está incidida por algunas condiciones del entorno externo, como los periodos de crisis o prosperidad económica que afectan los resultados de la cooperativa. En épocas de prosperidad los asociados disponen de una mayor participación económica en los excedentes de la cooperativa, una situación inversa sucede en épocas de crisis, su compensación puede afectarse por la disminución en los flujos de producción, se generan menos excedentes y en algunos casos, pérdidas.

En Industrias Integradas las oportunidades económicas se dimensionan en cuanto a la disponibilidad de recursos con la que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos, así lo reconoce una persona entrevistada:

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)

Al igual que en el caso de Ecooelsa se encuentra que las condiciones del entorno externo, relacionadas con la ubicación de algunas sedes de la cooperativa, en entornos que se caracterizan por el bajo costo de manutención, es una condición que favorece la disponibilidad de recursos por parte de los asociados, en algunos casos éstos resultan suficientes para sufragar los gastos de la familia, el siguiente testimonio es revelador de esa condición:

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)

Sin embargo, se presentan otras condiciones, como las crisis económicas de la cooperativa —condiciones organizacionales— afectan las oportunidades económicas de los asociados, puesto que, al reducir los flujos de producción se reduce también su jornada y su compensación laboral; los aportes que éstos realizan para conformar el capital cooperativo se utilizan para sufragar las pérdidas, se trata pues, de reconocer que por estas condiciones organizacionales, el asociado disponen de menos recursos para alcanzar aquello que valora, como se desprende de la siguiente citación:

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 (EGI11:29, lin.397)

En resumen, se encuentra que se replican las dimensiones y los hallazgos del caso de Ecooelsa e Industrias Integradas, ambas cooperativas han generado oportunidades económicas para sus asociados y esto les ha permitido lograr funcionamientos valiosos, en cuanto el acceso a salud, nutrición, vivienda y educación. Sin embargo, también se presentan condiciones organizacionales que afectan las oportunidades económicas, los resultados negativos —pérdidas recurrentes— de las cooperativas, disminuyen la disponibilidad de recursos con los que cuentan los asociados.

Los asociados entrevistados de Coopimar coinciden en reconocer que la cooperativa les ha generado oportunidades económicas —disponibilidad de recursos— que contribuyen a su

bienestar y el de sus familias. Los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones están ajustados a la normatividad laboral. No obstante, el hecho que las compensaciones que reciben los asociados se ajusten a los requerimientos legales no es garantía que dichos recursos sean suficientes para que el asociado y su familia pueda lograr funcionamientos valiosos, así lo expresa una asociada de Coopimar:

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)

Según el testimonio de esta asociada, existen otros aspectos que tienen incidencia, como las condiciones personales de los asociados y sus familiares —estado de salud, responsabilidades familiares— que pueden afectar las oportunidades económicas de las personas, haciendo que los recursos económicos disponibles sean suficientes para algunos asociados y precarios para otros.

Entonces, aunque se reconoce que Coopimar ha realizado prácticas conducentes a generar oportunidades económicas para los asociados, se presentan condiciones que pueden afectar estas oportunidades, tal es el caso de las condiciones personales relacionadas, por ejemplo con el estado de salud del asociado o su familia.

En la siguiente tabla se presenta una representación comparada de las dimensiones que constituyen las oportunidades económicas en las cooperativas estudiadas.

Tabla 17. Resumen comparado de las dimensiones que caracterizan las oportunidades económicas en los casos estudiados

Propiedades Dimensiones	ECOOELSA	INDUSTRIAS INTEGRADAS	COOPIMAR
Oportunidades económicas	Disponibilidad de recursos S P	Disponibilidad de recursos S P	Disponibilidad de recursos S P
S: suficientes P: precarios			

Fuente: elaboración propia

En conclusión, los asociados de los tres casos estudiados reconocen que las cooperativas generan oportunidades económicas, éstas se comprenden como la disponibilidad de recursos para producir, adquirir, intercambiar y lograr funcionamientos valiosos. No obstante, la disponibilidad de recursos, puede variar en un rango dimensional de suficientes o precarios por condiciones personales de los asociados, su estado de salud o el de su familia; por condiciones organizacionales como los periodos de crisis o prosperidad económica y por condiciones del entorno externo, relacionadas con la ubicación de las cooperativas; estas condiciones inciden en los recursos disponibles para invertir en las prácticas de bienestar, y hacen que los recursos sean suficientes para algunos asociados y precarios para otros, generando consecuencias en su capacidad de bienestar.

Como ha quedado señalado, los hallazgos de esta tesis indican que las condiciones personales —responsabilidades familiares, estado de salud—, las condiciones organizacionales —situación económica— y las condiciones del entorno externo —ubicación— inciden en las oportunidades económicas de los asociados, esto es, en la disponibilidad de recursos para lograr funcionamientos valiosos, y tienen implicaciones en la capacidad de bienestar de los asociados.

4.2.3 Oportunidades sociales

Las oportunidades sociales están representadas en las prácticas de formación y los servicios sociales que ofrecen las cooperativas a los asociados que contribuyen a desarrollar su capacidad de bienestar, y les facilita lograr funcionamientos valiosos según los intereses y las preferencias de los asociados. Las prácticas de formación, tal como se explicó en la categoría prácticas de empoderamiento de los asociados, varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso.

Según el contenido, la formación puede ser integral o focalizada, de acuerdo con la amplitud de aspectos que ésta abarque, entre los cuales se puede incluir la formación para el trabajo, la educación básica, la educación superior, la formación cooperativa y la formación complementaria en aspectos artísticos, culturales, deportivos, entre otros, según las preferencias de los asociados.

En cuanto a la frecuencia, las prácticas de formación pueden variar en un rango dimensional de permanente o temporal. Es permanente cuando se ofrecen continuamente prácticas de formación y es temporal cuando estas prácticas sólo se ofrecen en algunas ocasiones o por un tiempo determinado.

El acceso a las prácticas de formación puede ser abierto o restringido. Es abierto cuando todos los asociados tienen igualdad de oportunidades para participar en las prácticas de formación y es restringido cuando se establecen criterios —antigüedad laboral— o existen condiciones —horarios de trabajo, responsabilidades familiares, ubicación— que obstaculizan el acceso de los asociados a la formación.

En cuanto a los servicios sociales, estos incluyen los servicios de salud, recreación y asistencia en calamidades. Los servicios de salud y recreación son ofertados por las mismas cooperativas o con el apoyo de las entidades promotoras de salud y las cajas de compensación familiar. La asistencia en calamidades se aplica cuando los asociados atraviesan por dificultades y requieren el apoyo o acompañamiento de la cooperativa a través de donaciones, préstamos, asesorías o flexibilidad en los horarios de trabajo.

Estos servicios sociales varían, según la disponibilidad, en un rango dimensional de *suficientes o precarios*, por condiciones del entorno externo como la ubicación y la situación económica. En algunas áreas la oferta de estos servicios puede ser precaria, mientras que en otros sitios la disponibilidad de estos servicios puede ser suficiente para atender los requerimientos de los asociados. En otros casos, la situación económica de la cooperativa, bien sea de prosperidad o de crisis, incide en la disponibilidad de recursos para

ofrecer estos servicios. En época de prosperidad pueden ser suficientes mientras en épocas de crisis, éstos pueden ser precarios.

En Ecooelsa los asociados coinciden en expresar que la cooperativa les ofrece oportunidades de formación. Una parte de los excedentes que genera la cooperativa se destina a prácticas de formación, éstas son organizadas por los comités especiales que apoyan la gestión —educación, seguridad laboral, artes, deportes, bienestar social y solidaridad—. Estas prácticas son de acceso abierto para todos los asociados y están focalizadas principalmente en la formación para el trabajo y la formación complementaria, en temas de manualidades, música, pintura y otros asuntos artísticos, como lo expresa la asociada entrevistada:

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 gastos (EE6:10, lin.32-34)

La frecuencia con la que se ofertan estas prácticas de formación es permanente, aunque algunas condiciones, como la situación económica de crisis afectan los recursos disponibles para realizarlas. Del mismo modo, las prácticas de formación también son ofertadas por entidades externas como las cajas de compensación familiar, la administradora de riesgos laborales y las entidades promotoras de salud, a las cuales se encuentran afiliados los asociados.

En relación con los servicios sociales, todos los asociados de Ecooelsa se encuentran afiliados al sistema de seguridad social, esto les permite acceder a servicios de salud y de recreación para ellos y sus familias. Así mismo, la cooperativa ofrece a sus asociados la asistencia en situaciones de calamidad, a través de asesorías, acompañamiento, flexibilidad en los horarios de trabajo y donaciones o préstamos con los recursos del fondo de solidaridad, así se evidencia en el siguiente testimonio:

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 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)

En Industrias Integradas, al igual que en Ecooelsa, todos los asociados están afiliados al sistema de seguridad social, ellos disponen de servicios de salud y recreación ofertados por las entidades promotoras de salud y las cajas de compensación. Adicionalmente, se cuenta con el apoyo de una cooperativa —Cenco— que realiza el acompañamiento en algunas prácticas de formación y de recreación de los asociados, que contribuyen a su bienestar.

Las prácticas de formación que ofrece la cooperativa son integrales, éstas abarcan diferentes aspectos como la escolaridad básica, la formación para el trabajo, la formación

complementaria y la formación cooperativa. Sobre estas prácticas de formación, una asociada entrevistada expresó:

[Nos ofrecen] 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)

La frecuencia de estas prácticas es permanente y el acceso es abierto; aunque se presentan algunas condiciones organizacionales como la situación económica deficitaria de la cooperativa, que genera restricciones en la disponibilidad de recursos para invertir en tales prácticas. La ubicación de algunas sedes de la cooperativa en lugares con una infraestructura educativa limitada, restringe a los asociados la posibilidad de participar en prácticas de formación como la educación básica y la educación superior.

Una de las prácticas más valoradas en Industrias Integradas es el “plan de vida”, una práctica liderada por la Caja de Compensación Familiar, a través de la cual se pretende aportar a la calidad de vida de los asociados, a través de un diagnóstico inicial se identificaron los aspectos que más interesaban a los asociados para promover prácticas de formación que faciliten a los asociados lograr las cosas que valoran, al respecto una asociada expresó:

En este momento estamos con un programa de plan de vida, que lidera la caja de compensación (...) 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 (EC9:12, lin.77-79)

En síntesis, en Industrias Integradas los asociados acceden a oportunidades sociales relacionadas con la formación y disponen de servicios sociales relacionados con la salud, la recreación y la asistencia en calamidades; sin embargo, se presentan condiciones que afectan las oportunidades sociales, así por ejemplo, la situación económica de crisis disminuye los recursos disponibles de la cooperativa y de los asociados para invertir en estas prácticas; la ubicación de algunas sedes de la cooperativa en áreas rurales con una infraestructura educativa limitada genera obstáculos para participar en algunas prácticas de formación.

En Coopimar las oportunidades sociales están relacionadas con las prácticas de formación y los servicios sociales con los que cuentan los asociados. Las prácticas de formación, al igual que en el caso de Ecooelsa, están focalizadas en la formación para el trabajo y la formación complementaria en asuntos artísticos, culturales, deportivos, que ofrece directamente la cooperativa a sus asociados o a través de la caja de compensación familiar y las entidades promotoras de salud. Estas prácticas son permanentes y de acceso abierto, en ellas pueden participar los asociados que así lo deseen. Asimismo, los asociados de Coopimar pueden acceder a servicios sociales de salud, recreación y asistencia en calamidades.

Se encuentran similitudes en los casos estudiados —Ecooelsa, Industrias Integradas y Coopimar—. Las tres cooperativas ofrecen oportunidades sociales, éstas están representadas en las prácticas de formación y en los servicios sociales que propenden por contribuir al bienestar de los asociados. En cuanto a las prácticas de formación, las cooperativas Ecooelsa e Industrias Integradas han promovido la educación básica —primaria y bachillerato— de sus asociados; Ecooelsa y Coopimar, a través de los comités especiales que apoyan la gestión han realizado prácticas de formación complementaria en aspectos artísticos, culturales, deportivos y tienen grupos consolidados de música. En las tres cooperativas estudiadas, los asociados disponen de una oferta educativa a través de las cajas de compensación familiar a las cuales se encuentran afiliados los asociados

En Industrias Integradas sobresale dentro de las prácticas de formación el programa “Plan de Vida”, a través del cual se pretende contribuir al bienestar de los asociados, a través de un diagnóstico de sus condiciones de vida y unas prácticas de formación orientadas a ayudarles a alcanzar a los asociados las cosas que ellos valoran. En otras palabras, esta práctica de formación no solo está dirigida a contribuir al bienestar de los asociados, sino que además, les permite ejercer su capacidad de agencia para establecer sus propias prioridades de bienestar. Es decir, se concibe al asociado como un actor responsable de sus propias prioridades de bienestar, así éste puede ejercer su capacidad de agencia para definir y lograr aquello que valora.

Finalmente, en cuanto a los servicios sociales, en las tres cooperativas estudiadas los asociados están afiliados al sistema de seguridad social, esto les permite acceder a servicios sociales de salud y otros servicios de prevención que ofrecen las entidades promotoras de salud, la administradora de riesgos laborales y las cajas de compensación familiar. Del mismo modo, se encuentran testimonios sobre el acompañamiento y el apoyo de las cooperativas en las situaciones de calamidad de los asociados, esto contribuye a desarrollar sus capacidades de bienestar y de solidaridad, tal como se explicará más adelante.

4.2.4 Prácticas de bienestar de los asociados y principios cooperativos

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. Estas prácticas están relacionadas con la formación, la participación, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad y el balance trabajo familia. En el ejercicio de estas prácticas están implicados los principios cooperativos de gestión democrática, participación económica, educación, formación e información y cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas generan oportunidades laborales para los asociados y a través de éstas, ellos reciben compensaciones por su trabajo, pueden *participar económicamente* en la conformación del capital y en los excedentes que genera la actividad cooperativa, esto incide en sus oportunidades económicas, es decir, en la disponibilidad de recursos con los que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos.

De igual manera, las cooperativas ofrecen oportunidades sociales, relacionadas con la formación, la salud, la recreación y la asistencia en calamidades. A través de las prácticas de *formación*, no sólo se contribuye a empoderar a los asociados, también se incide en sus condiciones de bienestar. Los asociados pueden participar en la *gestión democrática*, a través de la conformación de los comités que lideran actividades de salud y seguridad, convivencia laboral, entre otros; y desde allí, ellos definen las prácticas que se implementan en la cooperativa para mejorar las *condiciones de trabajo*, el *balance trabajo-familia* —licencias, horarios laborales—, la *salud y la seguridad laboral*, entre otros aspectos.

La escolaridad básica, la formación para el trabajo y la educación complementaria —en artes, música, deportes, entre otros— preparan a los asociados para ejercer de mejor forma su trabajo, promover el cuidado de la salud y la seguridad, en su entorno laboral y familiar y potenciar sus habilidades en otros campos —artísticos, deportivos—.

En ocasiones, esto puede contribuir también al mejoramiento de sus oportunidades laborales, es decir, a disponer de capacidades para participar en un campo laboral más amplio, por ejemplo, exhibiendo sus talentos artísticos o aumentando su cualificación laboral, del mismo modo, puede contribuir al mejoramiento de sus oportunidades económicas, a través de una mayor disponibilidad de recursos.

También, los asociados y sus familias tienen acceso a los servicios de salud, recreación y asistencia en calamidades, que están contemplados en el régimen de trabajo y en la normatividad cooperativa. Estos servicios son ofrecidos por entidades externas —en Colombia por las entidades promotoras de salud, las cajas de compensación— y en algunas ocasiones directamente por la misma cooperativa o a través de la cooperación con otras cooperativas.

En lo referente a la asistencia en calamidades, la normatividad cooperativa establece la obligatoriedad de constituir unos fondos de reserva —en Colombia es denominado fondo de solidaridad y debe ser al menos el 10% de los excedentes anuales— para atender este tipo de eventos que pueden afectar a los asociados o sus familias. Uno de los servicios de asistencia en calamidad más generalizado es el de los seguros exequiales, varias entidades cooperativas y mutuales ofrecen este tipo de servicio.

En resumen, a través de las prácticas de bienestar de los asociados se puede dar cumplimiento a los principios cooperativos de gestión democrática, participación económica, educación, formación e información y cooperación entre cooperativas. Las cooperativas generan oportunidades laborales y económicas y a través de éstas los asociados reciben compensaciones por su trabajo, *participan económicamente* en la conformación del capital, en los excedentes de la cooperativa y en la *gestión democrática* a través de su vinculación a los comités que definen los programas y prácticas que inciden en el bienestar de los asociados. También, ofrecen oportunidades sociales mediante las cuales los asociados acceden a servicios de salud, recreación, asistencia en calamidades y formación —*principio de educación, formación e información*—. En algunas ocasiones estos servicios son ofrecidos en colaboración con otras cooperativas, así dan cumplimiento al *principio de cooperación entre cooperativas*.

4.2.5 Capacidad de bienestar

La capacidad de bienestar se refiere a las oportunidades laborales, económicas y sociales que ofrecen las cooperativas a los asociados, para que puedan lograr funcionamientos valiosos. Así como se explicó en la capacidad de agencia, lo que interesa son las “oportunidades reales” que tienen los asociados para lograr lo que ellos consideran valioso para sus vidas, como tener un trabajo, disponer de recursos para lograr funcionamientos valiosos como la nutrición, la salud, la seguridad, la vivienda, la recreación, el vestido, participar en la formación y acceder a servicios sociales, entre otros.

En los casos estudiados, los asociados entrevistados coinciden en señalar que las cooperativas han contribuido a generarles oportunidades de bienestar, en otras palabras, han contribuido a desarrollar su capacidad de bienestar, así lo expresa una asociada.

[La cooperativa] me ha aportado beneficio económico, tranquilidad, estabilidad y una sostenibilidad como familia, como grupo de la sociedad, porque igual si uno tiene de donde echar mano, como decimos, uno puede decir: tengo para gastar, tengo para sostener el colegio de mis hijos, tengo para ahorrar o para ir construyendo mi casa (...) tiene una muchas opciones para ir mejorando la calidad de vida (EC7:15, lin.83)

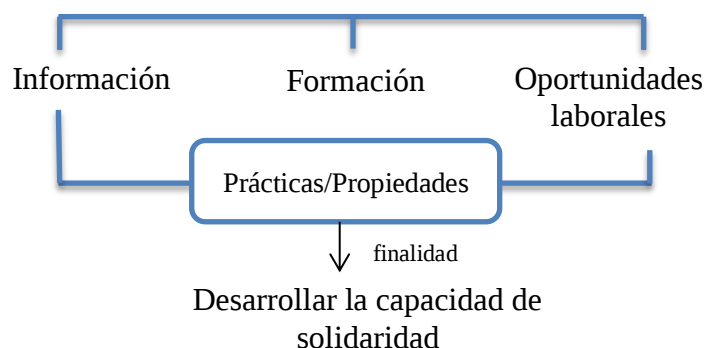
En este testimonio se pueden identificar las dimensiones que caracterizan las prácticas de bienestar y la capacidad de bienestar de los asociados, aunque no se menciona explícitamente las oportunidades laborales, se deduce que es a partir de éstas que los asociados pueden disponer de oportunidades económicas y sociales. Las prácticas de bienestar no sólo benefician a los asociados, también se proyectan a su familia, como beneficiaria de algunas de estas prácticas.

En síntesis, las cooperativas estudiadas han contribuido a desarrollar la capacidad de bienestar de los asociados, generando oportunidades laborales, económicas y sociales que benefician a éstos y a sus familias. No obstante, es preciso reconocer que algunas condiciones personales, organizacionales y del entorno externo inciden en las oportunidades de los asociados.

4.3 PRÁCTICAS DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD Y LA CAPACIDAD DE SOLIDARIDAD

Las prácticas de proyección a la comunidad están orientadas a desarrollar la capacidad de solidaridad de los asociados, para fortalecer el sentido de la responsabilidad y de la ayuda entre los asociados y las comunidades a las que éstos pertenecen, a través de las prácticas de información, de formación y las oportunidades laborales que ofrecen las cooperativas en beneficio de la comunidad. La siguiente ilustración resume las prácticas y las dimensiones que se relacionan con esta categoría.

Ilustración 8. Categoría prácticas de proyección a la comunidad



Fuente: elaboración propia

Las cooperativas se proyectan a la comunidad a través de la información, la formación y las oportunidades laborales. Las prácticas de información son la forma básica de proyección a la comunidad, a través de ésta, las cooperativas se dan a conocer a la comunidad. Esta práctica implica que la comunidad conozca lo que hace la cooperativa y que la cooperativa conozca las problemáticas y necesidades de la comunidad. También es usual que las cooperativas se proyecten a la comunidad a través de la formación, mediante prácticas que las cooperativas organizan y ofrecen directamente a la comunidad o a través de becas y donaciones para programas educativos. A través de estas prácticas las cooperativas contribuyen también a generar oportunidades laborales para las personas de la comunidad.

En la siguiente tabla se resumen las propiedades y las dimensiones de esta categoría.

Tabla 18. Propiedades y dimensiones de la categoría prácticas de proyección a la comunidad

CATEGORÍA	PROPIEDADES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
PRÁCTICAS DE PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD	INFORMACIÓN	Frecuencia	Permanente / Temporal
		Contenido	Integral / Focalizado
		Acceso	Abierto / Restringido
	FORMACIÓN	Frecuencia	Permanente / Temporal
		Contenido (escolaridad básica, formación para el trabajo, complementaria, educación superior, educación cooperativa)	Integral / Focalizado
		Acceso	Abierto / Restringido
	OPORTUNIDADES LABORALES	Directas	
		Indirectas	

Fuente: elaboración propia

4.3.1 Información

Las cooperativas son organizaciones con una doble perspectiva: empresarial y cooperativa. Desde la perspectiva empresarial es importante que la comunidad conozca la información financiera de la cooperativa, los puestos de trabajo que genera, los recursos que se invierten en prácticas de proyección a la comunidad. Desde la perspectiva cooperativa y en cumplimiento del principio de educación, formación e información, a éstas les compete divulgar a la comunidad los principios y los valores que constituyen la identidad cooperativa; esta es una forma de dar cumplimiento al principio de adhesión voluntaria, puesto que, al informar a las personas de la comunidad, que pueden ser sus futuros asociados, ellos pueden tomar decisiones informadas acerca de la pertenencia o no a la cooperativa. Tal como se explicó anteriormente, el contenido, la frecuencia y el acceso son las dimensiones que permiten valorar estas prácticas de proyección a la comunidad.

El contenido de la información es integral cuando las cooperativas divulgan a la comunidad, información desde la perspectiva empresarial y cooperativa y es focalizado cuando hacen énfasis en una de ellas. La frecuencia es permanente cuando periódicamente las cooperativas realizan prácticas de información para la comunidad, dando a conocer sus principios, la situación financiera, las prácticas en las que puede participar la comunidad, entre otros aspectos del orden empresarial y cooperativo. Y, la frecuencia es temporal cuando estas prácticas se limitan a dar cumplimiento a requerimientos legales que exigen la presentación de información anual o según las disposiciones de las entidades que ejercen vigilancia y control.

El acceso a las prácticas de información puede ser abierto o restringido. Es abierto cuando la cooperativa facilita a la comunidad el acceso a la información empresarial o cooperativa que a ella le compete, a través de diferentes medios —página de internet, participación en eventos de la comunidad, entre otros—, y es restringido cuando existen condiciones que limitan las posibilidades de la comunidad para acceder a la información o cuando ésta se dirige exclusivamente a las entidades que ejercen vigilancia y control, olvidando así las demás partes interesadas de la comunidad.

En Ecooelsa las prácticas de información dirigidas a la comunidad, según su contenido son focalizadas, éstas se limitan a los informes financieros y regímenes cooperativos que deben presentarse a las entidades que ejercen vigilancia y control, ésta se presenta en los periodos establecidos por la normatividad. La frecuencia de la información es temporal y el acceso es restringido, los destinatarios de la información son las entidades de vigilancia y control, salvo en los casos en los cuales la información es publicada con fines estadísticos por parte de estas entidades. La cooperativa carece de medios, como una página de internet o un boletín, entre otros, a través de los cuales comunicar información para la comunidad.

Desde la perspectiva cooperativa no se divulga información a pesar que el principio cooperativo de educación, formación e información establece la necesidad de dar a conocer a la comunidad las especificidades y características propias de las empresas cooperativas.

En cuanto a la información acerca de las necesidades y problemáticas de la comunidad, es preciso reconocer que Ecooelsa carece de una práctica encaminada a este propósito, tal como lo señalan algunos asociados, en ocasiones se asume una postura pasiva, en la cual se enteran de las necesidades de la comunidad por solicitud expresa de ésta, así lo expresa una asociada:

Nosotros lo vemos más por negligencia, esperar que el otro venga donde uno, nosotros no los buscamos, no queremos comprometernos porque igual eso implica más trabajo, falta solidaridad (EGE11: 28, lin.340)

Sin embargo, las prácticas de información como forma de proyección a la comunidad son de doble dirección, se requiere que la comunidad se entere de lo que sucede en las cooperativas, pero, al mismo tiempo, se necesita que las cooperativas conozcan las problemáticas o necesidades de la comunidad. Esto es esencial para desarrollar la capacidad de solidaridad de los asociados y dar cumplimiento al principio cooperativo de interés por la comunidad, tal como reconoce la asociada citada anteriormente. Así se contribuye a fortalecer la relación de pertenencia del asociado a unos colectivos más amplios —la cooperativa y la comunidad— y asumir la responsabilidad de ser miembro de una comunidad.

Algunos asociados de Ecooelsa reconocen que en la cooperativa se le ha trabajado poco a las prácticas de información dirigidas a la comunidad externa, además existe cierto temor a asumir compromisos permanentes con la comunidad y esto afecta las prácticas de proyección a la comunidad. Sobre este tema una asociada entrevistada propone una acción de mejoramiento:

[Existe] temor a generar dependencia y compromiso permanente con ellos [comunidad]. A veces las acciones que uno hace se van volviendo como ley y se van volviendo como una obligación ante ellos. Una de las acciones de mejoramiento es conocer la comunidad y sus problemas, para anticiparse y poder apoyar aquello en lo que realmente sí podemos, por ejemplo, en información, que le permita a uno actuar bajo ciertos parámetros. (EGE11:30, lin.348)

En Industrias Integradas, al igual que en Ecooelsa, las prácticas de información dirigidas a la comunidad son limitadas, en cuanto al contenido éstas hacen énfasis en la información que debe presentarse a las organizaciones que ejercen vigilancia y control. La frecuencia es temporal, está sujeta a los requerimientos legales y se presenta en los periodos establecidos por la normatividad; el acceso es restringido para la comunidad, ésta tiene acceso en algunos casos cuando la información es divulgada, a través de internet, en reportes estadísticos y sectoriales presentados por las entidades que las regulan.

Sin embargo, hay que reconocer que Industrias Integradas tiene una página de internet, la información que en ésta se divulga hace alusión al direccionamiento —misión, visión, valores— y el portafolio de productos y servicios de la cooperativa; aunque ésta es un medio para presentar la información, su contenido es limitado y enfocado a la perspectiva empresarial.

Una situación similar ocurre en Coopimar, en esta cooperativa las prácticas de información para la comunidad están focalizadas en la información financiera que debe presentarse a los entes de control y vigilancia y a aquellas entidades con las cuales la cooperativa desarrolla proyectos de cooperación; la frecuencia es temporal, de acuerdo con los plazos que establecen estas entidades para el reporte de información y el acceso es restringido, pues esta información no está disponible para la comunidad, salvo en los casos en los cuales ésta es divulgada por las entidades que controlan y vigilan la cooperativa o que apoyan sus proyectos.

En resumen, Coopimar carece de prácticas y medios formalmente definidos —boletín, cartelera, página de internet— para la divulgación de información a la comunidad externa, con excepción de aquella información que por disposiciones normativas o convenios de cooperación en el desarrollo de sus proyectos, están obligados a suministrar a las entidades que vigilan y controlan o financian sus proyectos.

Así pues, en los tres casos estudiados se presentan situaciones similares — las dimensiones se replican y varían en el mismo sentido— en cuanto a la deficiencia en las prácticas de información dirigidas a la comunidad externa, esta es una forma básica de proyección a la comunidad y a través de ésta las cooperativas pueden dar cumplimiento al principio cooperativo de adhesión voluntaria, en la medida en que los futuros asociados que hacen parte de la comunidad disponen de información que les permita tomar decisiones acerca de su pertenencia o no a la cooperativa.

4.3.2 Formación

Las cooperativas se proyectan a la comunidad a través de prácticas de formación, éstas pueden ser ofertadas directamente por las cooperativas para los asociados, sus familiares y la comunidad en general, o pueden ser ofertadas por otras entidades con recursos entregados por las cooperativas, a través de becas, donación de aportes, equipos, útiles escolares, cesión de espacios. Estas prácticas varían en un rango dimensional según el contenido, la frecuencia y el acceso.

Según el contenido, la formación puede ser integral o focalizada. Las prácticas de formación pueden promover la educación básica, media y superior, la formación para el trabajo, la formación complementaria y la educación cooperativa. Así entonces, el contenido de las prácticas de formación es integral cuando se ofrecen directa o indirectamente oportunidades de formación en todas las dimensiones mencionadas, y es focalizado cuando hace énfasis en algunas de éstas.

La frecuencia con la que se realizan las prácticas de formación puede ser permanente o temporal; es permanente cuando continuamente las cooperativas ofrecen oportunidades para la formación de la comunidad y es temporal cuando estas prácticas se realizan ocasionalmente para dar cumplimiento a los requerimientos normativos, las necesidades de la cooperativa —por ejemplo, la vinculación de nuevos asociados— o las solicitudes específicas de la comunidad — donaciones a una escuela, entre otras—.

En cuanto al acceso a las prácticas de formación, éste puede ser abierto o restringido; es abierto cuando pueden participar los miembros de la comunidad en general, o es restringido cuando se exigen requisitos para participar en las prácticas de formación, por ejemplo, la pertenencia a una determinada institución; el parentesco con asociados de la cooperativa, entre otros.

En Ecooelsa, las prácticas de formación dirigidas a la comunidad, según su contenido hacen énfasis en la formación para el trabajo; su frecuencia es permanente y el acceso es abierto. La cooperativa ofrece un curso de operación de máquinas de confección industrial, el cual se oferta semestralmente y en éste pueden participar las personas de la comunidad, durante varios años Ecooelsa ha realizado esta práctica, contribuyendo con la formación de muchas personas en el oficio de confección, así se desprende del siguiente testimonio:

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)

A través de esta práctica de formación para el trabajo, Ecooelsa ha contribuido a posicionar el oficio de confección como una actividad importante para la economía de la comunidad; la existencia de personas calificadas para ejercer la confección ha estimulado el surgimiento de talleres familiares de confección y el asentamiento en el municipio de El Santuario, de empresas dedicadas a esta actividad.

Del mismo modo, la cooperativa ofrece un curso de formación musical en instrumentos de cuerda —violín y chelo— en el cual pueden participar, de forma gratuita, los asociados, sus familias y las personas de la comunidad. Es una práctica de frecuencia permanente y acceso abierto, la cooperativa asume los costos de contratación del profesor y facilita los recursos, en calidad de préstamo, para la adquisición de los instrumentos musicales. De este modo, Ecooelsa se proyecta a la comunidad, fomentando la formación musical, tal como lo establece uno de los principios consagrados en el artículo 5, numeral 9 de sus Estatutos: “el servicio y la proyección a la comunidad mediante el impulso de actividades culturales y artísticas” (Ecooelsa, 2011, p.2).

Adicionalmente, cada año, para dar cumplimiento a los requerimientos normativos, el 20% de sus excedentes destinados al fondo de educación, son entregados a algunas escuelas del municipio, en forma de útiles e implementos escolares, becas y recursos económicos para mejoramiento de la infraestructura educativa.

En síntesis, Ecooelsa se proyecta a la comunidad a través de prácticas de formación, estas enfatizan en la formación para el trabajo y la formación musical, estas prácticas se ofrecen de forma permanente y son de acceso abierto a la comunidad. Por disposición legal, la cooperativa dona anualmente los recursos del fondo de educación para apoyar en diversas formas la educación básica y media, a través de la donación de útiles e implementos escolares para niños y jóvenes de instituciones educativas de la comunidad; en este caso, estas prácticas son de carácter temporal, éstas se realizan anualmente, siempre que existan excedentes y recursos en el fondo de educación; y el acceso es restringido; los beneficiarios

de estas prácticas son aquellos matriculados en las instituciones educativas que la cooperativa selecciona para este fin.

En Industrias Integradas se ha dado prioridad a la formación para el trabajo como forma de proyección a la comunidad; en los Centros de Entrenamiento que funcionan en cada sede de la cooperativa se ofrece un curso de formación en confección industrial, al mismo tiempo las personas reciben una formación en cooperativismo que los habilita para vincularse posteriormente como asociados de la cooperativa; cuando así se requiera. Estos cursos se ofrecen de forma temporal, cuando la cooperativa necesita vincular nuevos asociados y es de acceso a abierto, pueden participar las personas de la comunidad.

Otra forma de apoyar las prácticas de formación para la comunidad, es a través de la cesión de espacios de la cooperativa para el funcionamiento de instituciones educativas, donde se imparte educación pre-escolar y básica a algunos niños de la comunidad, según el siguiente testimonio:

Yo pienso que una forma de proyectarnos en la comunidad se puede dar porque nosotros damos en comodato, por ejemplo, en la sede de Venecia, una parte de nuestras instalaciones y allí funciona un hogar infantil, entonces, esto ha sido un beneficio que ha recibido la comunidad de parte de Industrias Integradas y en otros sitios también (EGI11:54, lin.579)

Aunque, en este caso Industrias Integradas no interviene directamente ejecutando las prácticas de formación, está contribuyendo al ceder una parte de sus espacios para el desarrollo de las mismas; la frecuencia es permanente, pues los espacios son entregados en comodato a las instituciones educativas responsables. Y el acceso es abierto, en éstas pueden participar los niños de la comunidad que estudian en estas instituciones.

Industrias Integradas, al igual que Ecooelsa está obligada por la normatividad a entregar los recursos del fondo de educación para la promoción de prácticas de formación básica, media o superior. No obstante, como la cooperativa ha generado pérdidas recurrentes durante varios años, no dispone de excedentes para invertir en estas prácticas, pero contribuye facilitando parte de su infraestructura física para el funcionamiento de instituciones educativas, tal como se explicó anteriormente.

En Coopimar, las prácticas de formación como proyección a la comunidad son similares a las que se realizan en Ecooelsa, la cooperativa tiene un centro de formación para el trabajo, en operación de máquinas de confección industrial, cada semestre se oferta este curso, de modo que su frecuencia es permanente y su acceso es abierto, pueden participar las personas de la comunidad en forma gratuita, así lo expresa la gerente de la cooperativa:

La gente no tiene que pagar ni un peso, (...) [la cooperativa] coloca las 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)

A través de estas prácticas de formación, Coopimar contribuye a fortalecer la confección como una actividad importante para la economía de la comunidad. Así mismo, esta cooperativa ofrece prácticas de formación musical en instrumentos de cuerda —violín, chelo—, la frecuencia es permanente y el acceso es abierto, pueden participar los asociados, sus familiares y personas de la comunidad. Con la formación musical se contribuye a fortalecer la vocación musical del municipio de Marinilla, y, además, ayuda a generar otras oportunidades laborales para quienes se inclina por este oficio.

En el caso de Coopimar, la normatividad también es una condición que incide en las prácticas de formación como forma de proyección a la comunidad, ésta indica el monto, la destinación y los posibles beneficiarios de estas prácticas. Anualmente, la cooperativa debe donar los recursos del fondo de educación para promover prácticas de educación formal (básica, media y superior) a través del otorgamiento de becas, útiles e implementos escolares a instituciones educativas del municipio autorizadas por la ley. De modo que estas prácticas, en el caso de Coopimar y Ecooelsa enfatizan en la promoción de la educación básica y media; su frecuencia es temporal, pues se realizan anualmente y el acceso es restringido, en éstas participan las personas de la comunidad matriculadas en los establecimientos educativos seleccionados por las cooperativas para tal fin.

Así pues, se encuentran similitudes en las prácticas de formación como forma de proyección a la comunidad, realizadas por las tres cooperativas estudiadas. En Ecooelsa, Industrias Integradas y Coopimar se realizan prácticas de formación para el trabajo a través del cual preparan a algunas personas de la comunidad para ejercer un oficio como operarios de máquinas de confección industrial. En Ecooelsa y Coopimar estas prácticas son permanentes, cada semestre se ofrece un curso de formación, independientemente de las necesidades de vinculación de los asociados, es decir, el curso se ofrece aun cuando las cooperativas no requieren vincular nuevos asociados. Por su parte, en Industrias Integradas esta práctica es temporal, los cursos de formación se programan cuando la cooperativa necesita vincular más asociados.

Ahora bien, la normatividad establece condiciones y exigencias en cuanto a los recursos destinados a educación y los beneficiarios de los mismos. Anualmente las cooperativas deben donar los recursos del fondo de educación para promover en diversas formas —a través de becas, donación de útiles e implementos escolares— la educación formal de la comunidad —educación básica, media y superior—.

En síntesis, las cooperativas de trabajo asociado estudiadas en esta investigación se proyectan a la comunidad a través de prácticas de formación para el trabajo, educación formal y formación complementaria —artes, música—, mediante estas prácticas contribuyen a desarrollar la capacidad de solidaridad de los asociados, ellos comparte los recursos que les pertenecen y los invierten en programas educativos que benefician la comunidad. Además, se fomenta el sentido de la responsabilidad para ayudar a otros.

4.3.3 Oportunidades laborales

Las oportunidades laborales se refieren a las opciones que ofrecen las cooperativas de ejercer un trabajo, éstas pueden variar en un rango dimensional de directas o indirectas.

Las oportunidades laborales son directas cuando las personas son vinculadas a la cooperativa como asociadas para ejercer un trabajo. Se generan oportunidades laborales indirectas, cuando las cooperativas, a través de sus prácticas de formación, preparan a las personas para ejercer un oficio —confección, música— y esto les permite vincularse a otras empresas o ejercer en forma independiente un trabajo. Así mismo, a través de las oportunidades económicas de las que disfrutaban los asociados, se genera un flujo de recursos que dinamiza la economía de la comunidad, es decir, lo que recibe el asociado por su trabajo e invierte para lograr funcionamientos valiosos, se proyecta a la comunidad, generando oportunidades de trabajo para los comerciantes, los tenderos y otras personas de la comunidad.

Ecooelsa se proyecta a la comunidad a través de la generación de oportunidades laborales, esta cooperativa fue pionera en generar fuentes de trabajo formal para los santuarianos; las oportunidades económicas y sociales que reciben los asociados como contraprestación por su trabajo contribuyen a su bienestar y el de sus familias, es decir se proyecta a sus familias, éstas constituyen la comunidad más próxima de la cooperativa.

Así mismo, la cooperativa genera oportunidades laborales indirectas, a través de las prácticas de formación, Ecooelsa prepara algunas personas de la comunidad para ejercer un oficio, algunas de ellas se vinculan a otras empresas de confección o están capacitadas para iniciar sus propias empresas, tal como se explicó anteriormente. Mediante las oportunidades económicas —disponibilidad de recursos— con las que cuentan los asociados como compensación por su trabajo, genera un flujo de recursos que dinamiza la economía de la comunidad, así lo expresa una asociada de Ecooelsa:

Lo que una persona [asociado] recibe eso se proyecta, eso no se va a quedar en una sola persona sino que eso sale, a las familias, al pueblo, si... todo lo que a uno le entra eso va al pueblo, que se pagan servicios, que se compra la ropa, que se compra la comida, ¿en dónde?, en el mismo pueblo, entonces, eso entra y vuelve y sale al mismo pueblo, entra al pueblo y vuelve y sale al mismo pueblo. (EE2:11, lin.82)

Se trata, entonces, de reconocer que las oportunidades laborales, directas e indirectas, que ofrece Ecooelsa, generan un flujo de recursos que se proyecta a la comunidad, dinamizando su economía. Del mismo modo, las oportunidades sociales del asociado —salud, educación, entre otras— se proyectan a su familia, ésta es beneficiaria de algunas de estas prácticas que reciben los asociados.

Industrias Integradas también se proyecta a la comunidad a través de las oportunidades laborales, algunas sedes de la cooperativa están ubicadas en áreas, en la cuales las fuentes de trabajo formal son escasas; en estos casos, la principal contribución de la cooperativa es la generación directa de oportunidades de trabajo. Así mismo, a través de las compensaciones que reciben los asociados se genera un flujo de recursos que dinamiza la

economía de la comunidad y se generan indirectamente otras oportunidades laborales, así lo expresa un asociado:

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)

El mismo asociado reconoce que existen condiciones que afectan las oportunidades laborales que ofrecen las cooperativas y generan implicaciones para la comunidad. Cuando la cooperativa atraviesa por situaciones de crisis económica, disminuyen los flujos de trabajo y las oportunidades laborales, y esto se proyecta también a la comunidad.

Las oportunidades laborales que genera Coopimar no solo benefician a los asociados sino que también se proyecta a sus familias y la comunidad en general. A través del trabajo, los asociados acceden a oportunidades económicas —disponibilidad de recursos— y oportunidades sociales —salud, formación— que contribuyen a su propio bienestar y se proyecta también a sus familias, éstas son beneficiarias de las oportunidades económicas y sociales de las que disponen los asociados, así lo reconoce la gerente de la cooperativa:

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)

Por otra parte, a través de las prácticas de formación para el trabajo y musical, Coopimar contribuye a generar indirectamente oportunidades de trabajo, aunque la cooperativa no alcanza a vincular como asociadas a todas las personas que participan en las prácticas de formación para el trabajo, ellas están preparadas para ingresar a otras empresas de confección que operan en el entorno cercano de la cooperativa. Del mismo modo, algunas personas que participan en las prácticas de formación musical, encuentran oportunidades laborales exhibiendo sus talentos en eventos que se realizan en la comunidad, amenizando celebraciones sociales, religiosas, entre otras.

Al igual que en los casos de Ecooelsa e Industrias Integradas se encuentra que una condición que puede incidir en las oportunidades laborales como práctica de proyección a la comunidad es la situación económica, de prosperidad o de crisis, de la cooperativa. En épocas de prosperidad, la cooperativa y los asociados tienen mayor disponibilidad de recursos y esto dinamiza la economía de la comunidad. Una situación contraria ocurre cuando se presentan crisis económicas, las oportunidades laborales y el flujo de recursos económicos disminuye y se afecta la economía de la comunidad, los asociados disponen de menos recursos para producir, intercambiar y lograr funcionamientos valiosos.

En síntesis, las cooperativas se proyectan a la comunidad a través de las oportunidades laborales, éstas pueden ser directas o indirectas, las oportunidades laborales directas se presentan cuando la cooperativa vincula a las personas como asociados, en este caso, las

oportunidades laborales, económicas y sociales de las que disponen los asociados se proyectan a sus familias, éstas constituyen la comunidad más próxima de la cooperativa. Así mismo, las prácticas de formación y el flujo de recursos que generan las cooperativas, contribuye a generar otras oportunidades laborales indirectas. A través de la formación, las personas de la comunidad se preparan para ejercer un oficio en otras empresas de confección o para iniciar sus propios emprendimientos —talleres familiares de confección—.

Por otro lado, los recursos económicos con los que cuentan los asociados se proyectan a la comunidad, éstos invierten en la adquisición de bienes y servicios para lograr funcionamientos valiosos y de esta forma contribuyen a dinamizar la economía de la comunidad. No obstante, existen condiciones que pueden favorecer u obstaculizar estas oportunidades laborales, la situación de prosperidad o crisis económica amplía o restringe los recursos económicos y las opciones para generar oportunidades laborales.

4.3.4 Prácticas de proyección a la comunidad y principios cooperativos

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. Estas prácticas tienen relación con los principios cooperativos de educación, formación e información, e interés por la comunidad.

La información es una forma básica de mostrar interés por la comunidad, además, es uno de los conceptos fundamentales del principio de educación, formación e información. En los casos estudiados se encontró que las cooperativas no han concedido la importancia requerida a estas prácticas, pues, es escasa la información que se divulga a la comunidad.

De otro lado, las cooperativas se han ocupado de promover las prácticas de formación para beneficio de la comunidad, una parte de sus recursos se destina a otorgar becas, apoyos educativos y financiar el acceso a la educación formal a personas de la comunidad. A través de estas prácticas, las cooperativas pueden dar cumplimiento al principio cooperativo de interés por la comunidad; educación, formación e información y adhesión voluntaria, pues, al formar a las personas de la comunidad sobre principios y valores cooperativos, éstas pueden disponer de criterios para decidir, en caso de que exista la oportunidad, acerca de su adhesión como asociados de la cooperativa.

A su vez, a través de las prácticas de formación, las cooperativas contribuyen a generar oportunidades laborales, las personas capacitadas pueden ejercer un oficio en la cooperativa o en otras empresas del sector y, a través de estas oportunidades se generan flujos de recursos que dinamizan la economía de la comunidad.

Pero, es necesario reconocer que existen condiciones que afectan las prácticas de proyección a la comunidad y la capacidad de solidaridad de los asociados. Algunas condiciones organizacionales como la situación económica de la cooperativa, incide en la disponibilidad de recursos que se destinan a las prácticas de proyección a la comunidad, en

épocas de prosperidad, los recursos son más abundantes, en épocas de crisis hay restricción de recursos.

La normatividad es una condición del entorno externo que afecta las prácticas de proyección a la comunidad, las normas determinan cuánto, cómo y en qué tipo de prácticas se destinan los recursos.

4.3.5 Capacidad de solidaridad

A través de las prácticas de proyección a la comunidad, los asociados se reconocen como seres sociales, cuyas acciones se circunscriben en un entorno y en unas colectividades de las cuales ellos son miembros, la cooperativa y la comunidad. Es decir, reconocen que existen lazos que los vinculan con otras personas y esto contribuye a forjar un sentido de la responsabilidad y de la ayuda entre el asociado y las colectividades a las cuales pertenece.

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 de una comunidad. Ésta se ejerce en dos dimensiones, una personal y la otra laboral.

En la dimensión personal, la capacidad de solidaridad se expresa en el acto de sentir compasión por el otro, de ayudarlo, de asistirlo en sus necesidades, de dar la mano a aquel que lo necesita, de sentirse conmovido con el sufrimiento de los demás.

En la dimensión laboral, la capacidad de solidaridad se ejerce cuando el asociado reconoce la responsabilidad colectiva que asume como miembro de la cooperativa, pues, sus acciones u omisiones en el ejercicio de sus roles como trabajador, propietario y gestor afecta positiva o negativamente a los demás asociados y a la cooperativa en su conjunto. Así lo expresa el gerente de Industrias Integradas:

Uno piensa la solidaridad como concepto y como acción, digamos que una cooperativa no se concibe sin ésta, porque ésta (solidaridad) es como el ADN, pues, como que debemos tenerlo ahí, como por la sangre. No solo cuando hay ciertas complicaciones externas se necesita solidaridad, también en el día a día del trabajo (EGI11:56, lin.586).

En Ecooelsa, los asociados entrevistados coinciden en reconocer que en diversas formas ellos han ejercido su capacidad de solidaridad, ayudando a los asociados que atraviesan por situaciones de calamidad, realizando donaciones a la comunidad para prácticas de formación, entregando recursos a las instituciones educativas, entre otros aspectos. Esto corresponde a la dimensión personal de la capacidad de solidaridad.

Pero, en lo referente a la dimensión laboral de la capacidad de solidaridad, la situación es diferente. Algunos asociados expresan que el nivel de participación en los órganos de dirección es bajo, casi siempre son los mismos asociados los que se postulan para participar en estos órganos; hace falta un mayor compromiso para asumir responsabilidades y

aquellos que quieren participar, ejerciendo su capacidad de agencia, se inhiben por las críticas destructivas de los compañeros.

En Industrias Integradas se presenta una situación similar, los asociados han logrado desarrollar su capacidad de solidaridad en la dimensión personal, pero tienen deficiencias para ejercer esta capacidad en la dimensión laboral, el testimonio de una asociada refleja esta situación:

Aquel que quiere participar no encuentra un apoyo del grupo, o sea, prácticamente, primero lo monta (lo elige) y después le da palo. Le da palo, entonces (dicen): “usted por qué hizo, usted no nos ayudó” (...), (es decir) después ignoran el voto, o sea, no hay solidaridad en ese aspecto. Si usted me está ayudando a mí y está allá (órganos de dirección), pues, entonces, empujémosle, ayudémosle. No encontramos eso en los grupos, somos muy detractores, o sea, nos gusta es mirar lo malo y a veces no ver lo bueno y que la persona también está haciendo un esfuerzo allá (órganos de dirección) de poner la cara por todos. (EGI11:32, lin.337-339).

El testimonio de esta asociada pone de manifiesto dos aspectos que tienen relación con la capacidad de solidaridad, estos son: el sentido de la responsabilidad colectiva y de la ayuda. Algunos asociados aún no comprenden que la responsabilidad de la gestión de la cooperativa es de todos, por eso es una responsabilidad colectiva, pero, para poder asumir esa responsabilidad se requiere reconocerse como propietario y gestor, y asumir el compromiso de ayudar. Obsérvese lo que expresa una asociada de Coopimar donde la situación es similar a los dos casos anteriores:

si la gente no es consciente y no siente la cooperativa como propia, la gente no trabaja por un resultado, la gente siente que viene simplemente a recibir un sueldo (...), no hay el sentimiento de la copropiedad de la cooperativa, del trabajo como asociado ... (donde) las utilidades o pérdidas benefician o perjudican a todos por igual, porque todos somos dueños. Entonces, a veces la gente ni siquiera dimensiona eso (EGC9:10, lin.161)

Los testimonios citados indican que las capacidades de agencia y de solidaridad están interrelacionadas. Las deficiencias en el desarrollo de la capacidad de solidaridad deterioran el escenario para el ejercicio de la capacidad de agencia de los asociados. En otras palabras, el desconocimiento de la responsabilidad colectiva y la falta de ayuda entre los asociados, desestimulan la participación y el ejercicio de la capacidad de agencia de algunos asociados. Del mismo modo, el desarrollo de la capacidad de agencia, que se expresa a través de la autonomía y la responsabilidad en el ejercicio de los roles como trabajador, propietario y gestor, resulta necesario para poder asumir la responsabilidad colectiva que está ligada a la capacidad de solidaridad, especialmente en la dimensión laboral.

Las prácticas de información y de formación son fundamentales para el empoderamiento de los asociados y la proyección a la comunidad. A través de estas prácticas se promueve el sentido de la responsabilidad individual —capacidad de agencia— y la responsabilidad colectiva —capacidad de solidaridad—, que requieren los asociados para el ejercicio de sus

roles como trabajadores, propietarios y gestores y, para sentirse miembros de dos colectivos: la cooperativa y la comunidad.

4.4 CONDICIONES QUE AFECTAN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES

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 que la sustentan e indican por qué se presentan de determinada manera.

En el contexto en el que se inscriben las cooperativas se encuentran condiciones que favorecen u obstaculizan el empoderamiento y el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad, de modo que, éstos tienen incidencia en el cumplimiento de los principios cooperativos y en el desarrollo de las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados

Estas condiciones pueden ser de carácter personal de los asociados, en esta tesis se han denominado condiciones personales; otras surgen en la dinámica misma de las organizaciones cooperativas, es decir, se refieren a condiciones organizacionales; en tanto que otras condiciones provienen del entorno externo, éstas se han denominado condiciones del entorno externo. A continuación se explican cada una de éstas.

4.4.1 Condiciones personales

En los tres casos estudiados se identificaron algunas condiciones personales de los asociados, tales como el nivel de formación, las responsabilidades familiares y el estado de salud del asociado o su familia, que en ocasiones favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados.

El nivel de formación de los asociados, se refiere al grado de escolaridad alcanzado por éstos, un bajo nivel de escolaridad obstaculiza las oportunidades de participación de los asociados, algunos de ellos sienten temor de asumir responsabilidades, pues, consideran que no tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para hacerlo, en otras ocasiones el nivel de escolaridad —por ejemplo, ser bachiller— es una condición para participar en los órganos de dirección y de control, de modo que aquellos asociados que no alcanza este nivel de escolaridad restringen sus oportunidades de participación, o tienen dificultades para acceder a la información como lo expresa una asociada de Industrias Integradas:

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 (EGI11:31, lin.341-343)

Las responsabilidades familiares son otra condición personal que afecta las oportunidades de los asociados. En algunas ocasiones la participación en los órganos de dirección y de control requiere disponer de tiempo adicional a la jornada laboral para asistir a reuniones y cumplir con responsabilidades propias de ese cargo. Según el testimonio de algunos asociados, esto se constituye en una condición que afecta sus oportunidades, asumir este tipo de responsabilidades supone dedicar tiempo adicional a la jornada laboral y esto puede generar un detrimento en el tiempo que se dedica a la familia o a los compromisos personales, así lo expresa una asociada:

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, por eso no (he participado). (EE1:2, lin.28)

Estas mismas responsabilidades también pueden afectar la capacidad de bienestar de los asociados. Así por ejemplo, la posibilidad o no de compartir con otros miembros del hogar los gastos de sostenimiento de la familia, incide en la disponibilidad de recursos con la que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos, éstos pueden ser suficientes para algunos y precarios para otros.

El estado de salud del asociado y su familia es otra condición personal que afecta las prácticas y la capacidad de bienestar de los asociados, dado que, puede llegar a limitar sus oportunidades laborales —por enfermedades laborales que generan restricciones para el trabajo— y sus oportunidades económicas —una parte de los recursos se dedican a la adquisición de medicamentos, entre otros—.

En los tres casos estudiados se encuentran testimonios que indican la presencia de condiciones personales que afectan las oportunidades de los asociados. Como su nombre lo indica se trata de aspectos propios de los asociados, en los que la cooperativa poco puede intervenir, lo que sí puede hacer es considerar estas condiciones antes de definir las prácticas de gestión humana, de modo que pueda otorgar igualdad de oportunidades a todos los asociados.

4.4.2 Condiciones organizacionales

Los métodos de trabajo, las relaciones de los asociados y sus dirigentes, la intervención de agentes externos y la situación económica de la cooperativa se constituyen en condiciones organizacionales que afectan las prácticas de gestión humana y el cumplimiento de los principios cooperativos.

En Ecoelsa y en Coopimar, los turnos de trabajo rotan semanalmente, en esta tesis, éstos han sido denominados métodos de trabajo, porque se refieren a las disposiciones que los asociados realizan para organizar el trabajo. Esta condición genera restricciones para algunos asociados que desean participar en prácticas de formación, porque es difícil encontrar una oferta educativa que se ajuste a esta condición. Obsérvese lo que expresa una asociada de Ecoelsa:

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)

La relación que se establece entre los asociados y sus dirigentes es otra condición que afecta sus oportunidades, las relaciones de confianza entre estos favorece la participación en la gestión por parte de los asociados, se reconoce que estos tienen voz y voto y el derecho a ser escuchados, el dirigente asume una actitud de servicio a los asociados. Una situación contraria ocurre cuando se presenta un distanciamiento o falta de confianza en las relaciones entre los asociados y sus dirigentes, esta condición inhibe la participación, afecta el empoderamiento de los asociados y el desarrollo de su capacidad de agencia, al respecto este testimonio resulta ilustrativo:

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 (EGI11:53, 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 (Caso 2, pág. 69-70)

La intervención de agentes externos, es una condición organizacional que se origina como respuesta a una condición personal de los asociados, relacionada con su bajo nivel de formación. En los primeros años de las cooperativas, esta intervención puede interpretarse como una respuesta estratégica a esa condición, sin embargo, la permanencia en el tiempo de esta intervención ha generado una relación de dependencia, específicamente en los casos de Ecooelsa y Coopimar, que tiene implicaciones en el empoderamiento de los asociados y en el desarrollo de su capacidad de agencia. Así se expresa una asociada de Ecooelsa cuando se le pregunta por sus oportunidades de participación:

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 los asesores existen menos oportunidades de asumir con responsabilidad el rol de propietarios y de gestores; los asociados se concentran en su trabajo —rol de trabajadores— y descargan en sus asesores las responsabilidades que como dueños y gestores les compete. Por otra parte, esta condición también genera el riesgo de incumplimiento en los principios cooperativos, pues, afecta la autonomía e independencia, y puede llegar a afectar también la gestión democrática, un bajo nivel de participación de los asociados, tal como se puede interpretar en el testimonio citado, al parecer la asociada se abstiene de participar porque considera que las opiniones del asesor pueden tener más aceptación que las suyas (Caso 1, pág. 35)

Finalmente, la situación económica de la cooperativa —prosperidad o crisis— afecta los recursos disponibles para invertir en las prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad, tal como se explicó anteriormente en las prácticas de participación (ver numeral 4.3.1), estas situaciones pueden llegar a afectar positivamente —en épocas de prosperidad hay mayor disponibilidad de recursos— esto se traduce en mayores oportunidades económicas y también sociales, en la medida que los recursos se invierten en servicios que benefician a los asociados y a sus familias; o se pueden generar efectos negativos, cuando se presentan periodos de crisis económicas, se disminuyen los flujos de trabajo y las compensaciones que reciben los asociados.

4.4.3 Condiciones del entorno externo

La normatividad es una condición externa que afecta las prácticas de gestión humana de las cooperativas, ésta define el modo en que se deben destinar los excedentes de las cooperativas, las cuantías y los beneficiarios de algunas prácticas. De igual manera, la normatividad determina los órganos de dirección y de control que deben conformar las cooperativas, los requisitos y las formas de participación en estos órganos.

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 éstas implementan y en la forma de dar cumplimiento a los principios cooperativos (Caso 1, pág.36). A pesar de esta condición del entorno externo, sobre la cual los asociados y la cooperativa carecen de control, algunos asociados consideran que ellos sí pueden hacer uso de su capacidad de agencia, para tomar decisiones al respecto, así se expresa una asociada de Coopimar:

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)

En resumen, la normatividad incide en las prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad, dado que, establece exigencias que las cooperativas deben cumplir, para llevar a cabo esas prácticas. No obstante, los asociados pueden hacer uso de su capacidad de agencia para decidir si están dispuestos o no a dar continuidad a la cooperativa, o cómo adaptan sus situaciones organizacionales a las normas.

Por otra parte, la ubicación y la disponibilidad de recursos en el lugar donde operan las cooperativas puede favorecer u obstaculizar el ejercicio de algunas prácticas o el cumplimiento de los principios cooperativos. En lugares donde la oferta laboral es muy escasa, como en el caso de Industrias Integradas, cuyas sedes están ubicadas en áreas rurales con pocas fuentes de trabajo formal, algunas personas se vinculan a la cooperativa sin tener la convicción de querer ser asociados o de sentirse realizados en el oficio que desempeñan, el siguiente testimonio ilustra esta situación:

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 (EGI11: 14, lin.288)

También se generan restricciones por la escasez de la oferta educativa en los sectores donde están ubicadas algunas cooperativas, especialmente, en el caso de Industrias Integradas, esto dificulta la ejecución de las prácticas de formación, las hace más costosas o más difíciles de llevar a cabo y tiene efectos en el empoderamiento de los asociados y en el desarrollo de la capacidad de agencia. Para asumir con autonomía y responsabilidad los roles que se derivan de la condición de asociado, las prácticas de formación se consideran imprescindibles, pero las condiciones del entorno obstaculizan las oportunidades de los asociados para acceder a la formación.

En resumen, las cooperativas y los asociados están inmersos en contextos en los cuales se presentan condiciones que afectan sus oportunidades. Al definir e implementar las prácticas de gestión humana se hace necesario considerar estas condiciones que afectan las prácticas, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados, con el fin de otorgar igualdad de oportunidades para todos los asociados o hacer uso de la capacidad de agencia para hacer frente a las condiciones que se les presentan.

4.5 LA GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

Luego de analizar la información recolectada, en esta tesis se argumenta que el propósito de la gestión humana socialmente responsable es desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad 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 través de estas prácticas las cooperativas traducen en acciones los principios cooperativos, sin embargo, se presentan condiciones personales —nivel de escolaridad, responsabilidades familiares, el estado de salud—, condiciones organizacionales —métodos de trabajo, relaciones de los asociados y sus dirigentes, intervención de agentes externos, situación económica de la cooperativa— y condiciones del entorno externo —

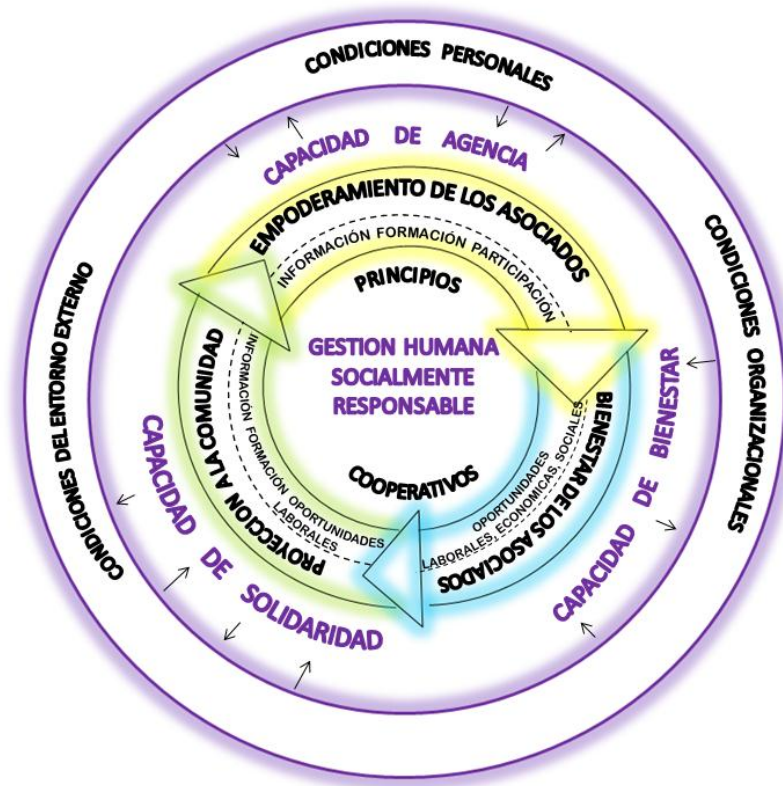
normatividad, ubicación del entorno— que inciden en el cumplimiento de los principios cooperativos, en las prácticas de gestión humana y en el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Con fundamento en los hallazgos de esta tesis, la gestión humana socialmente responsable se define como:

Conjunto de prácticas, fundamentadas en los principios cooperativos, que están orientadas a desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados, a través de la información, la formación y la participación para empoderarlos como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa; proporcionando oportunidades laborales, económicas y sociales que contribuyan a su bienestar y les permita ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas; y de proyección a la comunidad a través de la información, la formación y las oportunidades laborales. Para lograr este propósito es necesario tener en cuenta las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan estas prácticas, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados.

La siguiente ilustración resume las categorías y las subcategorías que constituyen el concepto gestión humana socialmente responsable.

Ilustración 9. El concepto gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado



Fuente: Elaboración propia

Las prácticas de empoderamiento tienen como finalidad desarrollar la capacidad de agencia de los asociados para que puedan participar con autonomía y responsabilidad en los asuntos de la cooperativa que ellos consideren valiosos, en su calidad de trabajadores, propietarios y gestores. Estas prácticas requieren el reconocimiento de igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación, lo cual implica considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan sus oportunidades.

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 consideren valioso para sus vidas. Estas prácticas están relacionadas con la formación, la participación, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad y el balance trabajo-familia.

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

Las prácticas de empoderamiento de los asociados, de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad, están interrelacionadas, el conjunto de estas prácticas constituyen la gestión humana socialmente responsable, estas se fundamentan en los principios cooperativos y tienen como finalidad desarrollar las capacidades de agencia, bienestar y solidaridad de los asociados. Para lograr este propósito, las cooperativas deben considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que inciden en las prácticas, en el cumplimiento de los principios cooperativos y en el desarrollo de las capacidades de los asociados, generando oportunidades u obstáculos.

La información y la formación —prácticas de empoderamiento de los asociados y de proyección a la comunidad— son esenciales para dar a conocer los principios cooperativos, los deberes y los derechos de los asociados, los regímenes de trabajo asociado; éstas le permiten a las personas —asociados y miembros de la comunidad— tomar decisiones informadas acerca de su *adhesión voluntaria* a la cooperativa, además se constituyen en formas de expresar *interés por la comunidad*.

Las prácticas de formación para el trabajo contribuyen a empoderar a los asociados para ejercer un oficio en la cooperativa, es decir, genera para ellos oportunidades laborales y contribuye a su bienestar, además, les permite *participar económicamente* en el capital y los resultados de la actividad cooperativa.

Asimismo, a través de las prácticas de formación, como forma de proyección a la comunidad, las cooperativas contribuyen a generar directa o indirectamente oportunidades laborales, en beneficio de las comunidades en las cuales se inscribe su acción, como expresión y cumplimiento del principio de *interés por la comunidad*. En algunas ocasiones las prácticas de formación, los servicios sociales —seguros funerarios—y algunas

oportunidades económicas —acceso al crédito— y sociales —recreación, salud— que ofrecen las cooperativas a sus asociados se realizan a través de la *cooperación entre cooperativas*, dando cumplimiento a este principio.

Del mismo modo, las prácticas de información y de formación dirigidas a los asociados en asuntos relacionados con la escolaridad básica, la educación superior, la formación cooperativa, ayudan a promover la participación de los asociados, con *autonomía e independencia*, en la *gestión democrática* y se constituyen en formas de dar cumplimiento al principio cooperativo de *educación, formación e información*.

En esta tesis las capacidades se conciben como las oportunidades “reales” con las que cuentan los asociados para ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas y para actuar con autonomía y asumir con responsabilidad sus roles como asociados y para expresar su interés en la comunidad.

Se coloca el acento en las oportunidades reales porque lo que interesa es lo que los asociados efectivamente pueden ser y hacer, más allá de los formalismos y de las prescripciones, lo que resulta relevante es que lo que está establecido en los principios cooperativos y en los estatutos, realmente se cumpla.

La capacidad de agencia, le permite a los asociados, participar con autonomía y asumir con responsabilidad sus roles como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa, el desarrollo de esta capacidad implica ofrecer igualdad de oportunidades, a todos los asociados, para el acceso a la información, la formación y la participación.

La capacidad de bienestar comprende las oportunidades laborales, económicas y sociales que ofrecen las cooperativas a los asociados, para que puedan lograr funcionamientos valiosos.

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

En la dimensión personal, la capacidad de solidaridad se expresa en el acto de sentir compasión por el otro, sentirse conmovido por el sufrimiento de los demás y asumir la responsabilidad de ayudar a quien lo necesita, independientemente de que se trate de un asociado o una persona de la comunidad que atraviesa por una situación difícil, de enfermedad, pobreza, una calamidad doméstica, entre otras.

En la dimensión laboral, la capacidad de solidaridad se ejerce cuando el asociado comprende que sus acciones u omisiones en el ejercicio de sus roles como trabajador, propietario y gestor, tiene repercusiones en la cooperativa y esto afecta, positiva o negativamente, a los demás asociados, lo cual implica reconocer la responsabilidad colectiva que se asume como asociado.

Estas tres capacidades de los asociados están interrelacionadas. Así por ejemplo, el debilitamiento en el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados es una situación que incide en el desarrollo de la capacidad de solidaridad. Un asociado que tiene dificultades para asumir con autonomía y responsabilidad sus roles de trabajador, propietario y gestor, también tiene dificultades para asumir la responsabilidad colectiva que le asiste como asociado, es decir, presenta deficiencias en el desarrollo de su capacidad de solidaridad en la dimensión laboral.

De otro lado, las deficiencias en el desarrollo de la capacidad de solidaridad, en la dimensión laboral, afecta también el empoderamiento y la participación de los asociados, pues, aquellos que quieren participar, ejerciendo su capacidad de agencia, en algunas ocasiones no encuentran una actitud de responsabilidad y de ayuda en el grupo de asociados; las críticas destructivas, los comentarios negativos y la falta de apoyo por parte del grupo, desestiman la participación de los asociados.

Un asociado que ha logrado desarrollar su capacidad de agencia, tiene mayores oportunidades para definir aquello que considera valioso para su vida, para establecer sus prioridades de bienestar, esto es, dispone de una mayor autonomía para decidir acerca de sus oportunidades laborales, económicas y sociales sobre las cuales se fundamenta su capacidad de bienestar. De modo que, deja de asumir una postura pasiva como “beneficiario” de las prácticas de bienestar y asume un rol protagónico como agente que participa en la definición de las prácticas de bienestar que las cooperativas implementan.

Por otra parte, las oportunidades laborales, económicas y sociales que ofrecen las cooperativas a los asociados a través de las prácticas de bienestar, también se proyectan a la comunidad. Inicialmente se benefician las familias de los asociados, éstas constituyen la comunidad más próxima de las cooperativas, ellas disfrutan de las compensaciones económicas —oportunidades económicas—, así como de algunos servicios sociales de salud, formación, entre otras oportunidades sociales que ofrecen las cooperativas.

Del mismo modo, el flujo de recursos que genera la cooperativa se proyecta, éste dinamiza la economía de la comunidad y ayuda a generar indirectamente oportunidades de trabajo. Una parte de los recursos de la cooperativa se invierten en prácticas de formación que benefician a las personas de la comunidad.

Sin embargo, es necesario reconocer que existen condiciones que inciden en las prácticas de gestión humana, en el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados. Las condiciones se refieren a situaciones o estados; la incidencia se concibe en términos de oportunidades u obstáculos. Estas condiciones provienen de diferentes fuentes, de las personas, las organizaciones o del entorno.

Así por ejemplo, el estado de salud, las responsabilidades familiares y el nivel de formación de un asociado, describen condiciones personales de los asociados que pueden generar oportunidades o convertirse en obstáculos para acceder a la información, la formación y la participación en la gestión, es decir, afectan el empoderamiento y la capacidad de agencia de los asociados. Las responsabilidades familiares de los asociados pueden incidir en su disponibilidad para participar en la gestión de la cooperativa, cuando esto requiere tiempo

adicional a la jornada laboral. El nivel de formación de los asociados puede generarles restricciones para acceder a la información y la participación en la gestión, un bajo nivel de formación puede ser una condición que limita las posibilidades de comprensión de la información que se divulga o puede inhibir o impedir la participación del asociado, bien sea porque éste no se siente preparado para asumir responsabilidades y tomar decisiones, o porque no alcanza el nivel educativo requerido para participar en los órganos de dirección y de control. Esta última situación origina una condición organizacional, relacionada con la intervención de agentes externos que apoyan a los asociados y que inciden en las decisiones que se toman en las cooperativas, situación que puede llevar a un incumplimiento del principio de autonomía e independencia.

De igual manera, el estado de salud del asociado o su familia y las responsabilidades familiares que éste asume afectan su capacidad de bienestar. El deterioro del estado de salud del asociado puede llegar a limitar sus oportunidades laborales —enfermedades que generan restricciones para ejercer un trabajo— y sus oportunidades económicas, al dedicar parte de sus recursos a la adquisición de medicamentos y tratamientos médicos, se limitan los recursos para invertir en otros funcionamientos valiosos. De otro lado, la posibilidad de compartir o no con otros miembros del hogar los gastos familiares, incide en la disponibilidad de recursos —oportunidades económicas— con los que cuentan los asociados para lograr funcionamientos valiosos, éstos pueden ser suficientes para algunos asociados y precarios para otros.

A su vez, los métodos de trabajo implementados por las cooperativas, las relaciones que se establecen entre los asociados y sus dirigentes, la situación económica de la cooperativa y la intervención de agentes externos, se refieren a condiciones organizacionales. Los métodos de trabajo —ejemplo: turnos laborales— pueden generar oportunidades u obstaculizar el acceso a la formación de los asociados; las relaciones entre los asociados y los dirigentes pueden contribuir a promover la participación, cuando éstas se fundamentan en la confianza o pueden inhibirla, cuando se presenta un distanciamiento o falta de confianza. Estas condiciones afectan el empoderamiento de los asociados y su capacidad de agencia. La situación económica de la cooperativa incide en la disponibilidad de recursos para invertir en las prácticas de gestión humana y en los recursos que disponen los asociados para lograr funcionamientos valiosos.

La normatividad y algunas características del entorno en el que se ubican las cooperativas, se constituyen en condiciones del entorno externo que inciden en las prácticas de gestión humana. La normatividad establece unos requerimientos que las cooperativas deben acoger, en cuanto a la conformación de los órganos de dirección y de control, la destinación de los excedentes —disposición del fondo de solidaridad y el fondo de educación—, entre otros aspectos. Las características del entorno en el que se ubican las cooperativas, como las fuentes de trabajo, el acceso a recursos, la oferta educativa, facilitan u obstaculizan la implementación de algunas prácticas y el desarrollo de las capacidades de los asociados. Así, por ejemplo, algunas cooperativas están ubicadas en áreas rurales donde la oferta educativa es muy limitada, esto afecta el empoderamiento de los asociados, pues, les genera obstáculos para acceder a la formación y esto tiene implicaciones en su capacidad de agencia.

Aunque las condiciones personales, organizaciones y del entorno externo, tienen incidencia en las prácticas de gestión humana que realizan las cooperativas, también es necesario reconocer que a través de estas prácticas se pueden transformar algunas de estas condiciones. El nivel de formación de los asociados puede ser transformado mediante las prácticas de formación; de igual manera, a través de estas prácticas se pueden generar oportunidades de trabajo y transformar las condiciones del entorno externo —fuentes de trabajo—, orientando la actividad económica de una comunidad hacia determinadas actividades productivas o fomentando actividades culturales y artísticas.

En síntesis, las dinámicas organizacionales que se tejen en torno a la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado y la construcción teórica que se propone en esta tesis para explicarla, reconoce la complejidad de las relaciones que se establecen entre sus componentes, a saber: las prácticas, las capacidades y las condiciones—; ella da cuenta de interacciones de mutua influencia, razón por la cual la representación gráfica del concepto se presenta en forma circular (Ver ilustración 7, pág.133). Las prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad interactúan entre sí. Éstas tienen como finalidad desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados, una misma práctica —por ejemplo, la formación— puede contribuir a desarrollar diferentes capacidades. Sin embargo, se reconoce que existen condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que inciden en las prácticas y en el desarrollo de las capacidades de los asociados, algunas de esas condiciones pueden ser transformadas por las prácticas de gestión humana.

CAPÍTULO 5 – DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS, CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS INVESTIGACIONES

El propósito de esta tesis es construir el concepto gestión humana socialmente responsable —GHSR—, en el contexto de las cooperativas de trabajo asociado. Para lograr este propósito se procedió a describir las prácticas de gestión humana que realizan las cooperativas, comprendiendo la relación con los principios cooperativos, e identificando las implicaciones de esas prácticas en el desarrollo de las capacidades de los asociados. Estos fueron los fundamentos en la construcción del concepto GHSR.

Desde el punto de vista metodológico, para lograr los objetivos propuestos se estudiaron algunas prácticas de gestión humana de tres cooperativas colombianas del sector de confecciones, siguiendo la metodología de estudio de casos múltiple propuesta por Yin (2003); los datos fueron recolectados y analizados conforme al método de la teoría fundamentada, siguiendo el enfoque procedimental de Strauss y Corbin (2002).

El marco de referencia utilizado para comprender y estudiar el problema de investigación está constituido por las prácticas de gestión de personal, los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades de Amartya Sen. A partir de la revisión de la literatura se seleccionaron siete prácticas de gestión de personal que tienen relación con la dimensión interna de la RS, éstas fueron: la información, la formación, la participación, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad laboral, la igualdad de oportunidades y el balance trabajo-familia. Posteriormente, y con fundamento en el análisis de los datos estas prácticas fueron agrupadas en las categorías sobre las cuales se construye el concepto gestión humana socialmente responsable, estas son: prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad.

A través de estas prácticas las CTA intentan dar cumplimiento a los principios cooperativos y contribuyen a desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados. No obstante, se presentan condiciones, que afectan el cumplimiento de los principios cooperativos, las prácticas de gestión humana de las cooperativas y el desarrollo de las capacidades de los asociados, tal como se explicó en el capítulo anterior.

El enfoque de las capacidades de Amartya Sen es pertinente para estudiar las implicaciones de estas prácticas en el desarrollo de las capacidades de los asociados; éstas son comprendidas como oportunidades valiosas que permiten a las personas ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas. Y, los principios cooperativos son un referente que ayuda a comprender las reglas de actuación que deben seguir estas organizaciones.

No obstante, esta investigación tiene un alcance limitado, se estudian las implicaciones de las prácticas de GH en el desarrollo de las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados, y la conceptualización de éstas en términos teóricos exclusivamente, la operacionalización y medición de estas capacidades a través de indicadores estadísticos no está contemplado dentro de los objetivos y el alcance de esta investigación.

Este capítulo está estructurado del siguiente modo: después de esta breve síntesis sobre el propósito, la metodología y las limitaciones de esta tesis, se presenta la discusión de los resultados, se explican los debates académicos, los vacíos teóricos y las propuestas que se realizan en la tesis para superar estos vacíos. Posteriormente, se presentan los aportes de la tesis, se explican las limitaciones del estudio y se precisan las oportunidades para futuras investigaciones. Finalmente, se presentan las conclusiones, en las cuales se sintetizan las respuestas a las preguntas de investigación y las lecciones aprendidas que tienen implicaciones desde el punto de vista teórico y práctico.

5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

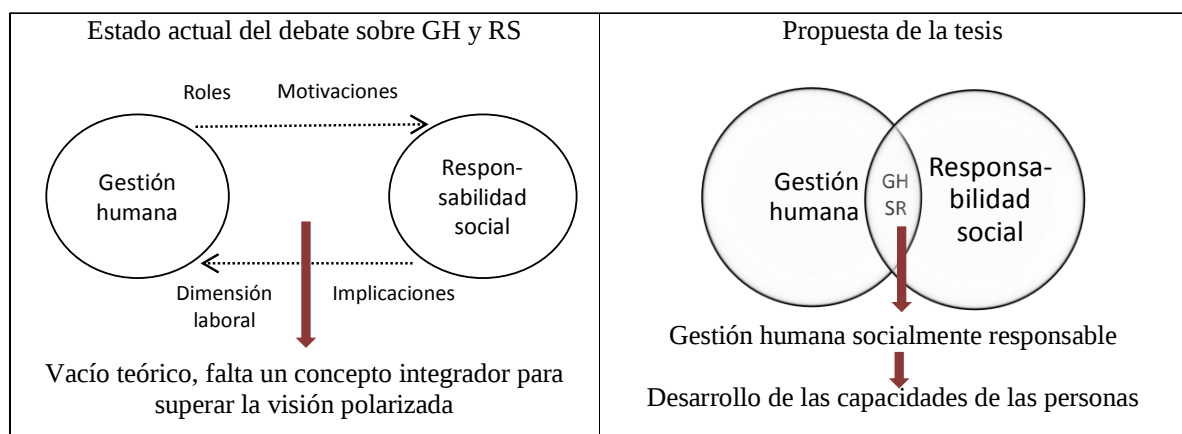
El problema de investigación estudiado en esta tesis se ubica en dos dominios teóricos: un dominio lo constituye la interrelación de dos campos de estudio: la gestión humana y la responsabilidad social, que en esta tesis se ha definido como gestión humana socialmente responsable. El otro dominio está constituido por la gestión de organizaciones de la economía social, en lo que hace referencia a la gestión humana y los principios cooperativos como fundamento de la responsabilidad social en este tipo de organizaciones. A continuación se presenta la discusión de los resultados en cada uno de los dominios teóricos.

5.1.1. Dominio teórico: gestión humana y responsabilidad social

En los últimos años se ha desarrollado un interés en estudiar la interrelación entre la GH y la RS (Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013) los autores que estudian este asunto están interesados en comprender principalmente, cómo la GH ayuda a gestionar la RS de las organizaciones y, cómo la RS ayuda a lograr los objetivos específicos de la GH. Es decir, hay una yuxtaposición de ambos campos de estudio, buscando cómo cada uno se sirve del otro; esto es, hay un vacío teórico, hace falta un concepto integrador que permita la unidad de ambos campos.

Precisamente, el aporte de esta tesis consiste en proponer una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable como concepto integrador, ésta se define en términos de prácticas que están orientadas a desarrollar las capacidades de las personas. Gráficamente el aporte de la tesis se visualiza así:

Ilustración 10. El problema de investigación



Fuente: elaboración propia

Algunos autores como Wright y Boswell (2002) y Huselid y Becker (2011) consideran que desde el punto de vista de la investigación en gestión humana, se distinguen dos perspectivas: micro y macro. La perspectiva micro estudia las implicaciones de las prácticas de gestión humana en las personas y los grupos de trabajo; especialmente en aspectos relacionados con la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso organizacional de los trabajadores. En la perspectiva macro interesa comprender los impactos de las prácticas de gestión humana en el desempeño organizacional.

En esta tesis se adopta una perspectiva micro en el estudio de las prácticas de gestión humana, puesto que interesa comprender las implicaciones de estas prácticas en el desarrollo de las capacidades de las personas. Este aspecto se constituye también en un aporte de esta tesis, se propone una mirada diferente a las que tradicionalmente se han usado en el estudio de la gestión humana —motivación, satisfacción y compromiso laboral— y coincide con las tendencias de investigación que señala Saldarriaga (2008, p. 147), este autor considera que el desarrollo de las capacidades de los trabajadores es uno de los asuntos de gran relevancia en el quehacer de la gestión humana.

En relación con la RS, Aguinis y Glavas (2012, p. 933) consideran que la literatura sobre la RS ha estado fragmentada en cuanto a sus niveles de análisis, ésta ha sido estudiada principalmente a nivel macro, es decir, tomando como referencia los aspectos institucionales —normas, cultura, tradición y regulación— que inciden en su definición e implementación, así como los efectos que ésta produce a nivel de las organizaciones en cuanto al desempeño, la reputación corporativa, las relaciones con los grupos de interés, entre otros aspectos.

Según la revisión de literatura realizada Aguinis y Glavas (2012), son escasas las investigaciones que enfatizan en un análisis a nivel micro, para comprender los efectos de la RS en las personas y los grupos de trabajo. Estos autores consideran que una visión más comprehensiva de la RS puede lograrse, si los investigadores incorporan teorías y enfoques relacionados con la GH, el comportamiento organizacional, la psicología industrial y

organizacional, para estudiar lo que ellos denominan los microfundamentos de la RS, es decir, aquellos que se basan en las acciones e interacciones de las personas (Aguinis & Glavas, 2012, p. 956).

Así mismo, Aguinis y Glavas (2012) argumentan la necesidad de realizar investigaciones multinivel que aborden simultáneamente la comprensión de la RS en diferentes niveles de análisis —macro y micro— y que sean capaces de integrar diferentes enfoques conceptuales a los que tradicionalmente se han utilizado. Estos autores señalan que la teoría institucional y la teoría de los recursos y capacidades han sido las más utilizadas en el nivel de análisis institucional y organizacional respectivamente. Mientras que en el nivel micro se han utilizado principalmente la teoría de la justicia organizacional, la influencia social y la teoría de las necesidades.

En síntesis, en relación con el campo de estudio la RS esta tesis se inscribe en un enfoque multinivel, tal como proponen Aguinis y Glavas (2012), pues, se estudia cómo los principios cooperativos —nivel institucional— se traducen en prácticas de GH —nivel organizacional— y se explican las implicaciones de esas prácticas en el desarrollo de las capacidades de los asociados —nivel individual—, con el propósito de fundamentar el concepto gestión humana socialmente responsable. Gráficamente el enfoque multinivel de la investigación que sustenta esta tesis se visualiza en la siguiente ilustración.

Ilustración 11. Nivel de análisis en el que se inscribe la tesis

Dominio teórico Nivel de análisis	Gestión Humana	Responsabilidad Social
Macro		Institucional ↓ Principios Cooperativos Organizacional ↓ Prácticas de GH
Micro	Implicaciones de las prácticas de GH en el desarrollo de las capacidades de los asociados	

Fuente: elaboración propia

- **El concepto gestión humana socialmente responsable**

La literatura que estudia la interrelación entre la GH y la RS se ha incrementado en los últimos años, algunas revistas internacionales han dedicado números especiales para abordar este tema (Morgeson et al., 2013); sin embargo, pocos investigadores se han interesado en construir un concepto integrador para ambos campos de estudio, ese concepto ha sido denominado en esta tesis: gestión humana socialmente responsable.

Aunque algunos autores han propuesto conceptualizaciones sobre la GHSR, sus propuestas son limitadas a contextos específicos, tal es el caso de la propuesta de Shen (2011) sobre la construcción del concepto GIRHSR —gestión internacional de recursos humanos socialmente responsable—, en el contexto de las empresas multinacionales, que la concibe como: “la preocupación por los intereses y derechos de los grupos internos y externos en el escenario internacional para lograr la sostenibilidad en el largo plazo” (Shen, 2011, p. 1354). Aunque el autor hace una propuesta de conceptualización de la GIRHSR, su definición resulta incompleta y problemática, pues no precisa cuáles son los grupos de interés a los que se aplican las políticas y las prácticas de GIRHSR, no define cuáles son los intereses y los derechos de los grupos de interés, tampoco explica en que consiste el concepto de sostenibilidad y cómo contribuyen las prácticas de GIRHSR al logro de ésta.

Según el enfoque de los grupos de interés (stakeholders approach) propuesto por Edward Freeman, las organizaciones están constituidas por grupos de personas como los trabajadores, los proveedores, los clientes, los propietarios y la comunidad local que tienen algún interés en la empresa, debido a que se benefician o se afectan en las acciones que ésta lleva a cabo (Freeman, 2005, p. 261). En la conceptualización que hace Shen (2011) se mencionan los grupos de interés internos y externos, pero no precisa de qué modo, por ejemplo, se pueden vincular los proveedores y los clientes con las prácticas de gestión humana. En este sentido hace falta una mayor rigurosidad en la definición del alcance de su propuesta, pues, tal como está planteada sólo hace alusión a los trabajadores y la comunidad local.

Así mismo, el autor no define cuáles son los intereses y los derechos de los grupos de interés que debe atender la GIRHSR —gestión internacional de recursos humanos socialmente responsable— o cómo pueden definirlos las organizaciones.

Otro asunto que resulta problemático en la propuesta de Shen (2011) es la ausencia de una definición de sostenibilidad, que según su conceptualización de la GIRHSR se constituye en su finalidad. Sobre este aspecto es importante reconocer que no existe una definición consensuada respecto al concepto de sostenibilidad, en torno a éste se han desarrollado enfoques y concepciones que hacen énfasis en diferentes asuntos como respetar la integridad ecológica, la protección y la conservación del conocimiento y las culturas locales (Peña, 1997); la preservación de los recursos para la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de las generaciones del presente y el futuro (World Commission on Environment and Development, 1987); los aspectos críticos y el discurso colonialista que se promueve en torno al tema (Banerjee, 2003), entre otros asuntos.

En términos generales se puede argumentar que Shen (2011) presenta un avance en cuanto a proponer una conceptualización de la GIRHSR, enunciando los criterios y los factores que la componen, sin embargo, a su propuesta le hace falta rigurosidad en la definición como tal del concepto y de sus criterios.

A pesar de estas inconsistencias en la propuesta del autor (Shen, 2011) se encuentran algunas similitudes respecto a las prácticas de gestión humana y a los factores o condiciones que afectan dichas prácticas. En cuanto a las prácticas, el autor considera que en relación con las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad laboral deben darse

cumplimiento a las disposiciones legales, las prácticas de participación económica de los trabajadores son un medio que facilita la implicación de éstos en actividades de responsabilidad social. Del mismo modo, la promoción de prácticas orientadas a los trabajadores relacionadas con la formación y la participación en la gestión, así como aquellas que contribuyen a la sostenibilidad local, tendientes a generar oportunidades de trabajo y acceso a la formación para la comunidad, se constituyen en prácticas de gestión humana socialmente responsable.

No obstante, el autor reconoce que existen factores que inciden en las prácticas de gestión humana que las organizaciones implementan, tales como la normatividad —local y global—, la disponibilidad de recursos y las características de la Industria en la cual opera la organización, entre otras. Estos mismos factores han sido encontrados en la investigación que da origen a esta tesis, éstos se denominan condiciones que afectan las prácticas de gestión humana, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Así mismo, el autor señala la importancia de conceder igualdad de oportunidades, en todas las actividades de GIRHSR a los empleados, sin importar su género, raza, edad o costumbres culturales (Shen, 2011, p. 1354). En esta tesis, la igualdad de oportunidades para el acceso a la información, la formación y la participación se constituyen en una característica esencial para promover las prácticas de empoderamiento de los asociados y lograr desarrollar la capacidad de agencia.

En esta tesis se construye una conceptualización de la GHSR fundamentada en el estudio de las prácticas de GH de algunas CTA, estas prácticas se presentan agrupadas según las categorías de análisis como prácticas de empoderamiento de los asociados, prácticas de bienestar de los asociados y prácticas de proyección a la comunidad; estas contribuyen a desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad, que permiten a los asociados lograr ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas. No obstante, se reconoce que existen condiciones que favorecen y obstaculizan el desarrollo de las capacidades de las personas.

Shen (2011) también considera que existen factores que determinan la definición, las políticas y las prácticas de GIRHSR que adoptan las empresas. Esto implica conocer las necesidades personales de los empleados, dar cumplimiento a la normatividad local y global aplicable en materia laboral, y acoger los estándares de RS que resultan relevantes en el contexto local y global. Estos factores inciden en los criterios que las empresas aplican para definir sus políticas y prácticas de GIRHSR.

Así mismo, se presentan otros factores que influyen en las decisiones de las empresas multinacionales sobre sus prácticas de GIRHSR, tales como las políticas y prácticas de RS de común aceptación en el país de origen de la multinacional y en los países de destino donde funcionan sus filiales, pueden incidir en un mayor o menor compromiso para adoptar prácticas de GIRHSR.

En resumen, el aporte de la tesis al debate de la GHSR es proponer una conceptualización de la GHSR en el contexto de las CTA y un punto de convergencia que sirve de referencia

para los debates en cuanto a la GH y la RS, esto es, el desarrollo de las capacidades de las personas como finalidad de las prácticas de GHSR.

Otros autores estudian la relación entre GH y RS sin conceptualizarlos, algunos de ellos se interesan en explicar cómo incorporar la RS en la estrategia de la GH para “la satisfacción apropiada de los intereses y necesidades de cada empleado como una persona social y promover ambientes de trabajo seguro y saludable; salarios justos, entrenamientos y oportunidades para promover sus habilidades de empleo” (Yu, 2013, p. 278). La propuesta de este autor adolece de una definición de los intereses y las necesidades de los empleados que se propone abordar a través de la estrategia de GH, la falta de definición de un alcance puede conducir a ambigüedades.

Un segundo debate que se identifica en el dominio teórico de la GH y la RS está constituido por las propuestas de algunos autores que se interesan en estudiar la dimensión laboral de la RS, es decir, aquellas prácticas e iniciativas de RS que tienen relación con la GH; dentro de este debate se encuentran las propuestas de Gaete (2010), Fuentes García, Nuñez Tabales, and Veroz-Herradón (2008), Aragón, Rocha, and Cruces (2005). El propósito de estos autores es explicar las alternativas que tienen las organizaciones para implementar índices y códigos de conducta, revelar información sobre políticas y prácticas de GH. Por otra parte, se encuentran los estudios empíricos en empresas colombianas sobre las prácticas de RS aplicados desde las áreas de GH, realizados por Calderón, Álvarez y Naranjo (2011), García y Duque (2012) y García, Azuero y Peláez (2013). No obstante, ninguno de estos autores se ocupa de conceptualizar la GHSR, tampoco propone un concepto integrador de estos dominios teóricos, precisamente esto constituye el vacío teórico que se aborda en esta tesis.

En la literatura sobre GH y RS se identifica un tercer debate cuyo interés es estudiar las implicaciones de las prácticas de gestión humana en los trabajadores, tal como se explicó anteriormente, se asume una perspectiva micro, concretamente a estos autores les interesa estudiar cómo las prácticas de GH inciden en las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Gond, El-Akremiti, Igalens, & Swaen, 2010), el compromiso de los trabajadores (Shen & Jiuhua Zhu, 2011), (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008), la satisfacción laboral (Celma-Benaiges, Martínez-García, & Raya, 2009) y la reputación corporativa (Castelo & Lima, 2009) y como corolario la posibilidad de atraer y retener talento humano valioso.

Este aspecto se constituye también en un aporte de esta tesis, puesto que, la mayor parte de los autores de gestión humana que asumen una perspectiva micro, enfatizan en aspectos como la satisfacción, la motivación y el compromiso laboral. Mientras en esta tesis se propone abordar un aspecto que ha sido poco estudiado en la literatura sobre gestión humana, esto es, el desarrollo de las capacidades de las personas como finalidad de la gestión humana socialmente responsable.

Tabla 19. Síntesis de los debates predominantes en la interrelación de la gestión humana y la responsabilidad social

DOMINIO TEÓRICO (Literatura)	DEBATES PREDOMINANTES	VACÍOS (GAPS) Y LIMITACIONES	RESULTADOS	DISCUSIÓN / APORTES
Gestión humana y responsabilidad social	Relación entre gestión humana y responsabilidad social. (Persais, 2010); Yu (2013); Shen (2011); Shen y Zhu (2011) y la dimensión laboral de la RS.	La ausencia de una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable, favorece la adopción de un punto extremo, que estudia cómo GH aporta a los objetivos de la RS o como la RS contribuye a los objetivos de GH	Las prácticas de gestión humana pueden agruparse en torno las capacidades que ellas contribuyen a desarrollar, así se identifican prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad.	Construcción de una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable fundamentada en el estudio de las prácticas de gestión humana de algunas cooperativas de trabajo asociado.
	Un segundo debate se interesa en estudiar las implicaciones de las prácticas de responsabilidad social en la gestión de los recursos humanos, a través de la motivación, la satisfacción laboral, la identidad y el compromiso, la reputación corporativa y la relación de éstos con el desempeño organizacional.	Se presenta un enfoque tradicional sobre aspectos como la motivación, la satisfacción laboral, entre otros, con el propósito de mejorar el desempeño de la organización. Se requieren otras formas de comprender las implicaciones de las prácticas de GH, que tomen en cuenta la perspectiva del trabajador.	Las prácticas de gestión humana en las cooperativas de trabajo asociado tienen incidencia en el desarrollo de las capacidades de los asociados, más allá de las implicaciones en los resultados de la organización.	El desarrollo de las capacidades de las personas como finalidad de las prácticas de gestión humana.

Fuente: elaboración propia

5.1.2 Dominio teórico: gestión de organizaciones de la economía social

En los estudios sobre gestión de organizaciones de la economía social, se han establecido debates académicos en torno a la relación entre principios cooperativos y responsabilidad social, y algunos autores se han interesado en estudiar la gestión humana en esas organizaciones. Esta tesis aporta a esos debates de la siguiente manera: estudia como los principios cooperativos se traducen en prácticas de gestión humana y las condiciones personales, organizaciones y del entorno externo que afectan el cumplimiento de esos principios y las finalidades que se persiguen con las prácticas de gestión humana. Por otra, parte propone una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable.

Varios autores han señalado la relación entre economía social y la RS (Belhouari, Buendía, Lapointe, & Tremblay, 2005); (Carrasco, 2005); (Vargas & Vaca, 2005). Al respecto (Mozas & Puentes, 2010, p. 93) consideran que la RS es un aspecto intrínseco a la naturaleza de las sociedades cooperativas, forma parte de su razón de ser o ADN, por lo tanto las cooperativas son una de las máximas exponentes de la RS. De igual modo, Server y Capó (2011b, p. 223), consideran que las cooperativas son organizaciones con unas características en las cuales la RS es fundamentalmente importante en el modo en que ellas operan. Aunque reconocen que uno de los principales problemas es la falta de información a los grupos de interés sobre las prácticas socialmente responsables que éstas desarrollan.

Así mismo, Gadea (2012, p. 1) considera que existe una relación evidente entre la RS y los principios cooperativos, dado que “las cooperativas integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales”.

En este debate acerca de la relación entre RS y principios cooperativos, tal como lo expresan los autores citados, es evidente que existe una relación entre ambos conceptos, por lo menos desde el punto de vista teórico. Sin embargo, en la práctica sería necesario corroborar que efectivamente estos principios se cumplen. Así entonces, esta literatura presenta limitaciones para explicar cómo esos principios se traducen en prácticas y qué condiciones pueden favorecer u obstaculizar el cumplimiento de los principios cooperativos.

Precisamente, una contribución de esta investigación es explicar las prácticas de GH a través de las cuales las cooperativas de trabajo asociado estudiadas intentan aplicar estos principios; pero, al mismo tiempo, describir aquellas condiciones que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los principios. En los casos estudiados se encontró que algunas condiciones personales de los asociados, relacionadas con el nivel de escolaridad y las responsabilidades familiares; los métodos de trabajo implementados; la relación entre los asociados y sus dirigentes; la normatividad y el entorno externo en el cual opera la cooperativa, pueden favorecer la participación de los asociados en las prácticas de gestión humana socialmente responsable y en otras situaciones pueden constituirse en obstáculos.

De modo que, la gestión humana socialmente responsable en las cooperativas de trabajo asociado debe considerar aquellas condiciones que pueden afectar el cumplimiento de los principios cooperativos y que tienen incidencia en el desarrollo de las capacidades de los asociados. Condiciones como el bajo nivel de escolaridad de los asociados favorecen la intervención de agentes externos en la gestión de la cooperativa, esto afecta la autonomía y la responsabilidad de los asociados y tal como lo señala Luvienne, Stitely, and Hoyt (2010, p. 27): “perpetúan relaciones de dominación y servilismo que pueden socavar las intenciones democráticas”.

En otras palabras, se afecta el empoderamiento de los asociados y eso tiene consecuencias negativas para el desarrollo de su capacidad de agencia, la dependencia de agentes externos debilita el sentido de responsabilidad que deben asumir los asociados como agentes y gestores de la organización cooperativa y de sus propias vidas.

De otro lado, las responsabilidades familiares de algunas asociadas limitan sus posibilidades de participación en la gestión democrática y en las prácticas de formación. Entonces, aunque las cooperativas han sido consideradas como un vehículo para superar la pobreza y ofrecer oportunidades a grupos vulnerables (Majee & Hoyt, 2011); (Hoinle, Rothfuss, & Gotto, 2013), es necesario tomar en consideración esas condiciones que siguen siendo un obstáculo para que las prácticas de gestión humana socialmente responsables logren su propósito: desarrollar las capacidades de los asociados.

En síntesis, aunque la literatura sobre principios cooperativos y RS han señalado que existe una relación entre ambos conceptos, la existencia de los principios cooperativos no garantizan por sí mismos comportamientos socialmente responsables, es necesario estudiar las prácticas a través de las cuales esos principios se vuelven acciones. Del mismo modo, es indispensable comprender las condiciones que pueden obstaculizar el logro de los resultados esperados con la implementación de esas prácticas. En esta tesis se explican las prácticas de GHSR que han implementado las cooperativas estudiadas, pero, al mismo tiempo se describen las condiciones que generan obstáculos y afectan el desarrollo de las capacidades de agencia, bienestar y solidaridad de los asociados.

Un segundo debate que se identifica en el dominio teórico de la gestión de organizaciones de la economía social es el que se enfoca en estudiar los procesos y las prácticas de gestión humana en las cooperativas, aunque es necesario mencionar que la literatura en este campo es limitada.

Uno de los autores que propone un modelo de gestión humana para las cooperativas es (Davis, 2004, 2006), al cual denomina gestión del capital social cooperativo. Existen algunas similitudes en la propuesta de este autor y la que se argumenta en esta tesis, en ambas propuestas se señala la importancia del bienestar de los asociados como finalidad de las organizaciones cooperativas (Davis, 2004, p. 14), (Davis, 2006, p. 74) y se hace alusión a la relevancia de la solidaridad como fundamento de la acción cooperativa (Davis, 2004, p. 108).

Sin embargo, también se presentan diferencias, en cuanto al fundamento teórico que utiliza el autor y el que se usa en esta tesis. Davis (2004) toma como referencia las teorías del capital intelectual y el aprendizaje organizacional, ambas construidas tomando como referencia las empresas privadas tradicionales. En esta tesis el fundamento teórico se constituye en las prácticas de gestión humana que tienen relación con la dimensión laboral de la RS; los principios cooperativos que son el fundamento, guía de acción en la gestión de las cooperativas y el enfoque de las capacidades como marco comprensivo para estudiar la incidencia de las prácticas de GH en el desarrollo de las capacidades de las personas.

Si se reconoce que las cooperativas tienen unas especificidades —propiedad colectiva, gestión democrática, prevalencia de las personas sobre el capital— que las diferencia de otros tipos de empresa, lo cual implica que sus procesos y prácticas de gestión humana pueden diferir de las utilizadas en las empresas privadas tradicionales; resulta poco pertinente trasladar las teorías generadas para este tipo de empresas para aplicarlas a las organizaciones cooperativas.

Por otra parte, la propuesta de Davis (2004) abarca los procesos funcionales que tradicionalmente realizan las áreas de gestión humana y los contextualiza en las organizaciones cooperativas, en este sentido su propuesta tiene un alcance amplio. Mientras en esta tesis se propone la construcción de un concepto, la GHSR, ésta se comprende en términos de prácticas cuya finalidad es el desarrollo de las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados. Así entonces, algunas prácticas de gestión humana que usualmente realizan las cooperativas, vistas desde la propuesta de esta tesis, asumen un nuevo significado, pues, atienden no sólo a procesos funcionales de las áreas de gestión humana, sino y sobre todo a una finalidad: el desarrollo de las capacidades de los asociados.

Otra autora que ha desarrollado propuestas en torno a la gestión humana en las cooperativas es Davister (2007), ella presenta una síntesis acerca de la concepción de la gestión de recursos humanos en las organizaciones de la economía social y concluye que ésta se caracteriza por su informalidad y poca estructuración, la carencia de formación en gestión humana por parte de los dirigentes y de instrumentos adaptados a sus realidades (Davister, 2007, pp. 16-17).

Estos hallazgos de esa autora se confirman en esta investigación, a pesar del tamaño de las organizaciones cooperativas estudiadas —más de 200 asociados— se encontró que en dos de los tres casos estudiados no existen áreas de gestión humana, definidas en la estructura organizacional. Las prácticas de gestión humana son responsabilidad de los varios comités que apoyan la gestión, en estos participan asociados que carecen de formación en administración y en gestión humana.

En síntesis, los autores que han estudiado la gestión humana en las cooperativas reconocen que estas organizaciones tienen unas características que las diferencian de las empresas privadas tradicionales, esto hace necesario construir teorías de gestión humana que sean acordes con las especificidades de estas organizaciones. En los principios cooperativos se resumen las características diferenciadoras de las organizaciones cooperativas, éstos se constituyen en pautas de actuación que sirven de orientación para la gestión organizacional. De modo que, un aporte de esta tesis es tomar como referencia los principios cooperativos para explicar la relación que se establece entre éstos y las prácticas de gestión humana, es decir, la forma como éstos se traducen en prácticas y las condiciones que favorecen u obstaculizan su cumplimiento, situaciones que no han sido consideradas anteriormente por los autores que han estudiado la gestión humana en las organizaciones cooperativas.

Tabla 20. Síntesis de los debates predominantes en el campo de la gestión de organizaciones de la economía social

DOMINIO TEÓRICO (Literatura)	DEBATES PREDOMINANTES Y AUTORES	VACÍOS (GAPS) Y LIMITACIONES	RESULTADOS	DISCUSIÓN / APORTES
Gestión organizaciones de la economía social	Existe una relación estrecha entre principios cooperativos y responsabilidad social, ésta hace parte inherente del modelo de empresa	Esta literatura presenta los principios como el “deber ser” pero carece de una validación	Algunas prácticas de gestión humana ayudan a dar cumplimiento a los principios cooperativos. Sin	En la tesis se explican las condiciones que pueden favorecer u obstaculizar el cumplimiento de los principios

DOMINIO TEÓRICO (Literatura)	DEBATES PREDOMINANTES Y AUTORES	VACÍOS (GAPS) Y LIMITACIONES	RESULTADOS	DISCUSIÓN / APORTES
	cooperativa. (Belhouari, Buendía, Lapointe, & Tremblay, 2005), (Carrasco, 2005), (Vargas & Vaca, 2005), (Mozas & Puentes, 2010), (Server & Capó, 2011), (Gadea, 2012)	empírica que señale el grado de cumplimiento de los principios cooperativos, tampoco explican las condiciones que favorecen u obstaculizan la puesta en práctica de los principios.	embargo, se presentan algunas condiciones que obstaculizan su cumplimiento. De modo que, los principios cooperativos por sí mismos no garantizan un comportamiento socialmente responsable.	cooperativos. La identificación de estas condiciones y el hacerlas explícitas pueden ayudar a los dirigentes cooperativos a buscar alternativas para superar aquellas condiciones que afectan el empoderamiento y el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad.
	Conceptualización sobre la gestión humana en cooperativas	Pocos estudios abordan el tema, algunos de ellos usan teorías desarrolladas para empresas privadas tradicionales, cuyas características difieren de las cooperativas.	Construcción del concepto gestión humana socialmente responsable con fundamento en los principios cooperativos, el enfoque de capacidades. Se ayuda a comprender las prácticas de GH y sus implicaciones en el desarrollo de las capacidades de los asociados.	Construcción de una conceptualización de la gestión humana socialmente responsable fundamentada en el estudio de las prácticas de gestión humana de algunas cooperativas de trabajo asociado, identificando las condiciones que favorecen u obstaculizan el desarrollo de las capacidades de los asociados y el cumplimiento de los principios cooperativos.

Fuente: elaboración propia

5.1.3 Las prácticas de empoderamiento y la capacidad de agencia

El concepto de empoderamiento ha sido estudiado desde diferentes campos académicos, desde la teoría de la identidad social (Drury & Reicher, 2009), los estudios sobre desarrollo y equidad de género (Kabeer, 1999, 2010, 2011), la administración (Conger & Kanungo, 1988), (Spreitzer, 1995), (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997), (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012) y la economía social. Los resultados de esta tesis se contrastan con algunas investigaciones que se han desarrollado en estos dos últimos campos académicos.

En el campo de la administración este concepto se fundamenta en las investigaciones sobre la gestión participativa —*participative management*— y la implicación de los trabajadores

—employee involvement— que enfatizan en compartir el poder y el control en la toma de decisiones y permitir el acceso a la información a través de la jerarquía organizacional para aumentar el desempeño, la satisfacción y la discrecionalidad de los trabajadores (Spreitzer et al., 1997, p. 680).

El concepto de empoderamiento, en la administración, ha sido estudiado desde dos perspectivas: la estructural y la psicológica. El empoderamiento estructural se refiere a las disposiciones organizacionales —políticas, prácticas, procedimientos— a través de las cuales se comparten el poder, el control de los recursos y la toma de decisiones. El empoderamiento psicológico es concebido como un constructo motivacional o estado cognitivo que permite a las personas creer que ellos tienen el control sobre su trabajo (Maynard et al., 2012, pp. 1234-1235).

La estructura multinivel para la comprensión del empoderamiento, que proponen Maynard et al. (2012) como resultado de su revisión de literatura sobre el tema, establece que existen unos antecedentes, un mediador y unos resultados del empoderamiento (*Antecedentes - Mediador - Resultados*). En los antecedentes, los autores consideran que el empoderamiento estructural —relacionado con las prácticas para delegar autoridad y responsabilidad—; las características de los individuos y los grupos de trabajo, como la edad, la ocupación y el género; el diseño del puesto de trabajo, relacionado con la significación de las tareas, la autonomía y la interdependencia; el liderazgo y el soporte organizacional —relacionado con el clima y la cultura organizacional—, inciden en el empoderamiento psicológico —mediador— y a través de éste se obtienen unos resultados relacionados con el desempeño en el trabajo y con reacciones afectivas que se producen a causa del empoderamiento, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las bajas tasas de rotación de personal, principalmente.

En esta tesis interesa estudiar las prácticas de empoderamiento, éstas tienen como finalidad 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. Las prácticas de empoderamiento requieren el reconocimiento de igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación, lo cual implica considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan sus oportunidades. La capacidad de agencia se refiere a las oportunidades reales de las que disponen los asociados para participar con autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones como trabajadores, propietarios y gestores.

Al comparar la propuesta de Maynard et al. (2012) con la que se propone en esta tesis, se encuentran algunas diferencias y similitudes. Mientras los autores plantean la relación *Antecedentes - Mediador - Resultados* para comprender el empoderamiento, en esta tesis se argumenta que existen unas prácticas de empoderamiento, que tienen como finalidad desarrollar la capacidad de agencia, a través de las cuales se puede obtener unos resultados que se conciben como logros de agencia, es decir, en términos del ejercicio de la agencia —*Prácticas - Finalidad - Resultados*; y se reconocen que existen condiciones —personales, organizaciones y del entorno externo— que afectan las prácticas, el desarrollo de las capacidades y los logros.

En síntesis, lo que Maynard et al. (2012) consideran como antecedentes, en esta tesis se conciben como prácticas de empoderamiento que pretenden otorgar igualdad de oportunidades para el acceso a la información, la formación y la participación. Y como condiciones que afectan las prácticas y los resultados esperados.

Maynard et al. (2012) explican que existen características de las personas, como la edad, la ocupación, el género, entre otras que operan como antecedentes del empoderamiento. Del mismo modo, en esta tesis, se argumenta que algunas condiciones personales de los asociados, relacionados con el nivel de formación, las responsabilidades familiares, pueden potenciar u obstaculizar las oportunidades de las personas para desarrollar su capacidad de agencia, estas condiciones pueden afectar las oportunidades para el acceso a la información, la formación y la participación.

Así mismo, las características del diseño del trabajo, el liderazgo y el soporte organizacional que Maynard et al. (2012) señalan como antecedentes, en esta tesis se conciben como condiciones organizacionales, tales como los métodos de trabajo, la relación de los asociados y sus dirigentes y la situación económica de la cooperativa; aunque las dos primeras tienen su correlato en la estructura de estos autores, ésta última no ha sido considerada por éstos.

Es necesario reconocer que la mayoría de estudios sobre el empoderamiento, en el campo de la administración, han sido realizados en empresas privadas tradicionales —con excepción del estudio de Silver, Randolph, y Seibert (2006)—, en las cuales hay una distinción entre empleados, administradores y propietarios, generalmente, las prácticas de empoderamiento están orientadas hacia los primeros, es decir, los empleados. En esta investigación se estudia un contexto organizacional diferente, en el cual los asociados ejercen un triple rol en la organización como trabajadores, gestores y propietarios de la cooperativa, éstos asumen la responsabilidad por los excedentes o las pérdidas que se pueden generar; de modo que la situación económica de la cooperativa incide en la disponibilidad de recursos para invertir en las prácticas de gestión humana, las cuales incluyen las prácticas de empoderamiento, relacionadas con la información, la formación y la participación, cuya finalidad es desarrollar la capacidad de agencia de los asociados.

Los métodos de trabajo que se implementan en las cooperativas se relacionan con lo que Maynard et al. (2012) denominan diseño del trabajo, en esta tesis se reconoce que éstos pueden favorecer u obstaculizar el acceso a la formación. Del mismo modo, las relaciones que establecen los asociados con sus dirigentes —de confianza o de distanciamiento— que los autores denominan liderazgo, pueden favorecer u obstaculizar las oportunidades de participación de los asociados.

Así, por ejemplo, los turnos de trabajo pueden generar restricciones para algunos asociados que desean participar en prácticas de formación. De otro lado, las relaciones de confianza entre asociados y dirigentes favorecen el intercambio de información entre unos y otros y generan entornos más propicios para la formación y la participación de los asociados. Las relaciones de distanciamiento generan barreras entre los asociados y sus dirigentes. Esto puede afectar las prácticas de información y desestimulan la participación de los asociados,

el sentido de la participación se desvanece cuando las relaciones entre los asociados y sus dirigentes se fundamentan en la subordinación de los asociados a los mandatos del dirigente. En el caso de las cooperativas esto vulnera el principio de participación democrática. La democracia se desfigura cuando deja de representar la voluntad de un colectivo y termina sirviendo a los intereses de algunos dirigentes.

Algunas condiciones del entorno —ubicación, disponibilidad de recursos, normatividad— no han sido consideradas inicialmente en la estructura multinivel del empoderamiento que proponen Maynard et al. (2012). Sin embargo, los autores reconocen la necesidad de que futuras investigaciones consideren factores externos a la organización —como la complejidad de la industria, entre otros— que pueden afectar o interactuar con el empoderamiento de las personas (Maynard et al., 2012, p. 1272).

Se considera así, que esta tesis hace una contribución al reconocer que las condiciones del entorno pueden afectar las prácticas de empoderamiento de los asociados que realizan las cooperativas, en cuanto al acceso y la disponibilidad de infraestructura, por ejemplo, para llevar a cabo las prácticas de formación. Y, en el caso de la normatividad en cuanto al reconocimiento de las exigencias respecto a algunas prácticas de información, formación y participación, en las cuales se establecen lineamientos para definir cómo, cuándo y quiénes pueden participar de éstas. De modo que la normatividad termina moldeando algunas prácticas de gestión humana, al mismo tiempo, las condiciones del entorno favorecen u obstaculizan el desarrollo de estas prácticas.

Ahora bien, otro de los asuntos en los cuales se encuentran diferencias entre la conceptualización del empoderamiento de Maynard et al. (2012) y lo que se propone en esta tesis, es la distinción entre finalidad y resultado; en el modelo de estos autores las finalidades no se hacen explícitas; el empoderamiento se entiende como la relación de unos antecedentes y unos mediadores para obtener unos resultados, éstos se conciben desde la dimensión del desempeño o efectividad de las personas para realizar su trabajo y desde la dimensión de las reacciones afectivas, tal como lo señalan los autores, en esta dimensión se ha estudiado principalmente la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las intenciones de permanecer o salir del trabajo —rotación de personal—.

En esta tesis se propone diferenciar las finalidades y los resultados, las primeras se refieren a los propósitos que orientan a las organizaciones a realizar algunas prácticas; los resultados se refieren a las implicaciones o consecuencias que resultan de la implementación de tales prácticas. Mientras las organizaciones pueden tener incidencia directa en definir las finalidades, los resultados no son del todo previsibles, pues, existen condiciones personales, organizacionales y del entorno externo en las cuales, las organizaciones pueden tener un margen de intervención limitado. Así, por ejemplo, las responsabilidades familiares pueden generar restricciones a algunos asociados para acceder a prácticas de información y de formación. Las organizaciones pueden ofrecer prácticas que consideran algunas de estas condiciones —por ejemplo, horarios de trabajo flexible, oportunidades de formación dentro del horario laboral—, sin embargo, los resultados dependen también de la decisión de los asociados, el ejercicio de la agencia por parte de éstos, los lleva a establecer intereses, prioridades y preferencias y a decidir si hacen uso o no de esas oportunidades.

En la literatura sobre el enfoque de las capacidades, Amartya Sen precisa la distinción entre resultados finales y resultados globales. Los primeros ignoran el proceso por el cual se consigue el resultado, sólo se ocupan de los logros, los segundos abarcan tanto los procesos como los resultados u efectos obtenidos (Sen, 2006, pág. 45). Los resultados globales dan cuenta del espectro de libertades que se otorga a las personas, es decir, el conjunto de oportunidades de las cuales puede elegir, que, en última instancia representan las capacidades.

En esta tesis se asume una postura en favor de conceptualizar la gestión humana socialmente responsable teniendo en cuenta los resultados globales, es decir, las prácticas de gestión humana, las finalidades —desarrollo de las capacidades— y los resultados —los logros—. No obstante, se reconoce que el margen de intervención de las organizaciones cooperativas está limitado a las finalidades, pues, los resultados corresponden al ejercicio de la agencia por parte de los asociados.

En resumen, en esta tesis se argumenta que las prácticas de empoderamiento tienen como finalidad desarrollar la capacidad de agencia de los asociados, es decir, ofrecer oportunidades para el ejercicio de la agencia, los resultados se refieren a los logros de agencia, es decir, las oportunidades efectivamente utilizadas por los asociados para lograr ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas, en el ejercicio de sus roles como trabajadores, propietarios y gestores.

De otro lado, en los estudios sobre economía social algunos autores (Vachon, Leclerc, & Comeau, 1997), (Beaudry & Saucier, 2005), (Hoinle et al., 2013) coinciden en argumentar que las organizaciones de la economía social, entre ellas las cooperativas, contribuyen al empoderamiento de las personas, en especial los discapacitados, los pobres, las mujeres.

Al respecto Vachon et al. (1997) consideran que las organizaciones cooperativas de personas discapacitadas pueden ser concebidas como una práctica de empoderamiento, cuando éstas se acogen a los siguientes principios: i) el compromiso y la participación informada y voluntaria; ii) el reconocimiento de las capacidades de las personas, evitando las etiquetas; iii) la participación y la acción de los asociados; iv) la apropiación colectiva del poder y v) el cuestionamiento de la opresión. Al comparar los principios de los autores y las categorías y condiciones que sustentan el concepto gestión humana socialmente responsable propuesto en esta tesis, se encuentran algunas similitudes y diferencias.

Los autores explican que una práctica de empoderamiento necesariamente requiere suministrar información para promover la adhesión voluntaria de las personas. Del mismo modo, la percepción positiva de las personas, el reconocimiento de sus capacidades y habilidades, favorecen el establecimiento de relaciones de confianza y aprecio. Así mismo, facilitan la participación y acción de las personas, otorgando un espacio para la autonomía.

En esta tesis se considera que la igualdad de oportunidades para el acceso a la información, la formación y la participación es indispensables para empoderar a los asociados. Estas tienen relación con los dos primeros principios: compromiso informado y el reconocimiento de las capacidades. Sin embargo, se reconocen que existen condiciones

personales —nivel educativo, responsabilidades familiares—, condiciones organizaciones —relación de los asociados y los dirigentes, intervención de agentes externos— y condiciones del entorno externo —normatividad, ubicación, disponibilidad de infraestructura— que afectan las prácticas de empoderamiento. Por lo tanto, se trata no sólo de proponer unos principios para promover el empoderamiento, sino, además de comprender las condiciones personales, organizacionales y del entorno que afectan las prácticas de empoderamiento y en el caso de los autores, el cumplimiento de los principios de empoderamiento.

Al proponer unos principios de empoderamiento se señala el “deber ser”, no obstante, se requiere, también, reconocer que existen condiciones que afectan el cumplimiento de los principios propuestos y que generan resultados diversos en el empoderamiento de los asociados. En esta tesis, el empoderamiento se concibe en términos de prácticas, esto es, acciones concretas que realizan las cooperativas para promover el empoderamiento de sus asociados. Al mismo tiempo, se reconoce que existen condiciones que inciden en esas prácticas y que favorecen u obstaculizan su propósito; es decir, el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados, indispensable para que puedan participar con autonomía y responsabilidad en los asuntos de la cooperativa que a ellos les compete como trabajadores, propietarios y gestores.

Por otra parte Beaudry y Saucier (2005) toman de referencia la propuesta de Vachon et al. (1997) para estudiar el concepto de riqueza social que generan las cooperativas y lo relacionan con el empoderamiento. Para estos autores las categorías analíticas que permiten estudiar ambos conceptos son: la democracia y la participación, la animación y la solidaridad; tal como lo señalan los autores “ estos elementos son fundamentales en las empresas colectivas, ellas están continuamente en construcción y las prácticas que los sustentan tienden a ser frágiles” (Beaudry & Saucier, 2005, p. 30).

Al reconocer que la democracia, la animación y la solidaridad, y como corolario el empoderamiento no se logran de manera única y definitiva, sino que están en construcción permanente y se sustentan en prácticas, resulta pertinente, entonces, estudiar las prácticas que posibilitan el empoderamiento de los asociados y reconocer las condiciones que afectan dichas prácticas, tal como se propone en esta tesis.

Los autores reconocen que la falta de conocimiento por parte de los asociados, de las modalidades de participación, es uno de los problemas que afecta la democracia en las organizaciones cooperativas (Beaudry & Saucier, 2005, p. 31). En esta tesis, las prácticas de empoderamiento se fundamentan en la información, la formación y la participación. Se requiere que los asociados dispongan de la información y la formación para poder participar, con autonomía y responsabilidad, como trabajadores, propietarios y gestores.

Así mismo, Beaudry y Saucier (2005, p. 31) consideran que “el comportamiento de los individuos, sus concepciones de liderazgo, las actitudes con respecto a los otros crean un clima de trabajo difícil al interior de algunas empresas (...) En algunos casos se crean unas “monarquías democráticas”; esta concentración de poder genera, entonces, una desmovilización de los miembros”. Los hallazgos de esta tesis indican que existen condiciones organizaciones que favorecen u obstaculizan el empoderamiento de los

asociados, tales como la relación entre los asociados y sus dirigentes; y la intervención de agentes externos.

Las relaciones de confianza o distanciamiento que se generan entre los asociados y sus dirigentes, favorecen u obstaculizan, respectivamente, la participación de los asociados en la gestión de la cooperativa. Los autores señalan que “el ejercicio de la autoridad en las empresas cooperativas no reposa sobre la sumisión de los asociados sino en su participación en la definición colectiva de las finalidades de la organización” (Beaudry & Saucier, 2005, p. 39).

Con fundamento en los hallazgos, se argumenta en esta tesis que cuando existen relaciones de confianza entre los asociados y sus dirigentes, se generan condiciones más propicias para la promoción de la información, la formación y la participación de los asociados. Una situación contraria ocurre cuando se presenta un distanciamiento o falta de confianza en las relaciones de los asociados y sus dirigentes; estas actitudes suelen desestimular la participación de los asociados.

Del mismo modo, algunas condiciones personales de los asociados como su nivel de formación, pueden favorecer u obstaculizar su participación en la gestión. Un bajo nivel de formación puede ser un obstáculo para participar y asumir con autonomía y responsabilidad los roles de propietarios y de gestores que les competen a los asociados. Para subsanar esas carencias de formación, en algunas organizaciones cooperativas, como en los casos estudiados, se acude a agentes externos que intervienen en los procesos de gestión y decisión, esto debilita la autonomía y la participación democrática de los asociados y puede llegar a constituir lo que Beaudry y Saucier (2005, p. 31) denominan: “monarquías democráticas”, es decir, la concentración de poder en uno o en algunos asociados, o más grave aún, la dependencia de agentes externos, que aun cuando formalmente no son miembros de la cooperativa, suelen tener un poder de decisión más amplio que los mismos asociados. Cuando se presenta esta situación las prácticas de empoderamiento no logran su finalidad, esto es, desarrollar la capacidad de agencia de los asociados y se desvirtúa la autonomía y la autogestión sobre las cuales se fundamentan las organizaciones cooperativas.

Al reconocer que la participación democrática es “una manera de actuar que debe ser continuamente sostenida, dirigida y fortalecida” (Beaudry & Saucier, 2005, p. 33), estos autores consideran necesario promover actividades de animación que permitan el aprendizaje y el mantenimiento de la democracia al interior de las cooperativas. Es decir, estos autores conciben la animación como una categoría analítica y una actividad indispensable para promover la participación y el empoderamiento de los asociados. En esta tesis también se reconoce que las prácticas de empoderamiento y la finalidad que se persigue —desarrollar la capacidad de agencia— y los resultados que se obtienen —logros de agencia— no son estáticos, ni definitivos, se trata de asuntos que están en movimiento y en continua construcción. Por tal razón, la frecuencia —permanente o temporal— con la cual se realizan las prácticas de información y de formación se constituye en una dimensión que permite caracterizar las prácticas de empoderamiento.

Entonces, en esta tesis la animación no se concibe como una práctica independiente sino como una dimensión que da cuenta de la frecuencia con la cual se realizan las prácticas de información y de formación. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se comprende que si el propósito es promover activamente la participación de los asociados, se requiere, necesariamente que las prácticas de información y de formación sean de carácter permanente.

Sin embargo, es necesario considerar también otras dimensiones: el contenido y la frecuencia de las prácticas de información y de formación. En cuanto al contenido, éstas prácticas deben abordar la doble perspectiva, empresarial y cooperativa de estas organizaciones. De modo que los asociados puedan participar con autonomía y responsabilidad como trabajadores, propietarios y gestores.

Así mismo, el acceso se refiere a otra dimensión que permite caracterizar las prácticas de información y de formación, que tiene implicaciones en la participación de los asociados. Si la finalidad es desarrollar la capacidad de agencia de los asociados, para que puedan participar con autonomía y responsabilidad como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa, se requiere que estas organizaciones otorguen igualdad de oportunidades a todos los asociados, independientemente de su cargo, antigüedad o aporte económico, para el acceso a la información, la formación y la participación.

En síntesis, la categoría “animación” que proponen Beaudry y Saucier (2005) tal como ellos la explican, no da cuenta de la complejidad y de las dimensiones que se requieren para promover el empoderamiento de los asociados y lograr desarrollar su capacidad de agencia. Una organización cooperativa puede dedicar una parte importante de sus recursos a prácticas de información y de formación de sus asociados y no lograr promover la participación de éstos en la gestión de la cooperativa, tal como sucede en los casos estudiados. Pues, es necesario considerar las dimensiones que caracterizan esas prácticas — contenido, frecuencia, acceso— y las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que inciden en su definición y aplicación y que favorecen u obstaculizan el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados.

Por otra parte, Hoinle et al. (2013) proponen concebir el empoderamiento como un concepto multidimensional, los autores hacen énfasis en la dimensión espacial del empoderamiento, pues, consideran que las condiciones espaciales pueden limitar o posibilitar el empoderamiento⁴⁶. Así como lo explican los autores, lo que para una mujer de ciudad puede ser habitual y cotidiano —posibilidad de participar en espacios de deliberación pública—, para las mujeres del campo o para aquellas que habitan en zonas marginadas puede significar superar grandes barreras sociales y espaciales que limitan sus oportunidades; por tal razón los autores afirman que “el empoderamiento solo puede ser evaluado en relación con su contexto” (Hoinle et al., 2013, p. 135).

⁴⁶ Los argumentos de los autores se basan en una investigación sobre organizaciones solidarias conformadas por mujeres en Brasil; los autores concluyen que las organizaciones de la economía social y solidaria contribuyen al empoderamiento de las mujeres que se encuentran en condiciones de discriminación por su género, raza (mujeres negras) y su lugar de residencia (favelas de Río de Janeiro).

En esta tesis también se reconocen que existen condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan las prácticas de empoderamiento y el desarrollo de la capacidad de agencia de los asociados, para que puedan asumir con autonomía y responsabilidad sus roles como trabajadores, propietarios y gestores, en el contexto de las organizaciones cooperativas. Es decir, los resultados de esta tesis están limitados a ese contexto organizacional, futuras investigaciones pueden estudiar cómo las prácticas de gestión humana contribuyen a desarrollar la capacidad de agencia de los asociados para desenvolverse en otros contextos, por ejemplo, el familiar, el comunitario, entre otros.

5.1.4 Las prácticas de bienestar y la capacidad de bienestar

El concepto bienestar ha sido estudiado desde diferentes campos de estudio, a éste se le asignan diversos significados y en ocasiones se utilizan términos como felicidad, calidad de vida, satisfacción, como si fuesen equivalentes al bienestar (Wright & Huang, 2012, p. 1188).

En la literatura sobre gestión humana, el bienestar de los empleados ha sido estudiado principalmente desde dos enfoques: uno positivo y el otro negativo. (Huhtala & Parzefall, 2007; Wright & Huang, 2012). El primer enfoque enfatiza en los efectos positivos del bienestar en los trabajadores. Generalmente el bienestar de éstos se asocia con los conceptos de satisfacción laboral, compromiso organizacional. No obstante, otros investigadores han estudiado los efectos que generan las deficiencias en el bienestar de los trabajadores, relacionadas con el estrés laboral, las enfermedades cardiovasculares, la depresión. En esta tesis se asume un enfoque positivo para estudiar las prácticas de bienestar de los asociados.

Algunos autores consideran el bienestar como un constructo multidimensional que tiene relación con aspectos psicológicos, físicos y sociales. Al respecto Grant, Christianson y Price (2007) explican que: “la dimensión psicológica incluye la agencia, la satisfacción, el auto-respeto, y las capacidades. Las dimensiones físicas incluyen la nutrición, la vivienda, el cuidado de la salud, el vestido y la movilidad. Las dimensiones sociales incluyen la participación en la comunidad, el ser aceptado en público. (2007, p. 52)

Esta tesis las prácticas de bienestar están orientadas a proporcionar a los asociados, oportunidades laborales, económicas y sociales que contribuyen al desarrollo de su capacidad de bienestar para ser y hacer lo que ellos consideran valioso para sus vidas. Estas prácticas están relacionadas con la formación, la participación, las condiciones de trabajo, salud y seguridad y el balance trabajo familia. En este sentido también se reconoce el carácter multidimensional del bienestar.

Sin embargo, a diferencia de la propuesta de Grant et al. (2007) que incluye la agencia como constitutiva de la dimensión psicológica del bienestar, en esta tesis se considera que la agencia y el bienestar son capacidades distintas. Esta misma consideración la ha planteado Sen (1985, p. 186) al definir las como dos facetas de la persona. Mientras la característica fundamental del bienestar es lograr realizaciones valiosas, la agencia se refiere a la capacidad para actuar con autonomía y responsabilidad, tomar decisiones y

perseguir las propias metas (Urquijo, 2008, p. 79). En los casos estudiados se evidencia que las organizaciones cooperativas han contribuido a desarrollar la capacidad de bienestar de los asociados, pero las prácticas de empoderamiento no han sido suficientes para lograr desarrollar su capacidad de agencia.

No obstante, es preciso reconocer que la capacidad de agencia y de bienestar se relacionan, un asociado empoderado que ha logrado desarrollar su capacidad de agencia tiene fundamentos para poder definir sus propias prioridades de bienestar, así deja de asumir una postura pasiva como “beneficiario” de las prácticas de bienestar para ejercer un papel protagónico como agente que participa en la definición de las prácticas de bienestar que las cooperativas implementan.

Las dimensiones física y social del bienestar que proponen Grant et al. (2007) se relacionan con las oportunidades económicas y sociales que caracterizan las prácticas de bienestar explicadas en esta tesis. Las oportunidades económicas se refieren a la disponibilidad de recursos de los que disponen los asociados para lograr funcionamientos valiosos como la nutrición, el vestido, la vivienda, entre otros. Las oportunidades sociales se refieren a los servicios sociales de salud, recreación, asistencia y a las prácticas de formación que ofrece la cooperativa a sus asociados.

Por otra parte Kooij et al. (2013) estudian las prácticas de gestión humana que tienen incidencia en el bienestar de los trabajadores, éstas son agrupadas de acuerdo con su propósito en prácticas de desarrollo, prácticas de mantenimiento y prácticas de enriquecimiento del trabajo. Las primeras ayudan a las personas a promover sus niveles de funcionamientos, la formación hace parte de este tipo de prácticas. Las segundas contribuyen a mantener los niveles actuales de funcionamientos, la evaluación del desempeño, según lo proponen los autores, hace parte de este tipo de prácticas. Las prácticas de enriquecimiento del trabajo ayuda a lograr un alto desempeño al promover la utilización de los conocimientos y habilidades de las personas en su trabajo.

Así, entonces, la concepción del bienestar de los trabajadores que proponen estos autores se evalúa en términos de compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la equidad organizacional y el desempeño del trabajo. Todos estos conceptos han sido los que tradicionalmente se analizan en el campo de la administración, especialmente cuando se estudia los resultados de las prácticas de gestión humana.

En esta tesis se propone una concepción diferente para estudiar las prácticas de bienestar en términos de “oportunidades” laborales, económicas y sociales. Y, en este sentido se considera que la tesis hace una contribución, pues, se propone una perspectiva más amplia para comprender el bienestar de los asociados.

5.1.5 Las prácticas de proyección a la comunidad y la capacidad de solidaridad

En la literatura sobre responsabilidad social y gestión humana algunos autores coinciden en considerar que las prácticas de información (Lorenz, Gentile, & Wehner, 2013), de

formación (Cooke & He, 2010) se constituyen en prácticas de proyección a la comunidad —*community engagement*—.

La divulgación de información a la comunidad externa es una forma básica de proyección a la comunidad, no obstante, tal como lo revela la investigación de Lorenz et al. (2013), son pocas las organizaciones que hacen énfasis en este aspecto.

Con fundamento en los hallazgos de esta tesis, se argumenta que una comprensión más detallada acerca de las prácticas de información dirigidas a la comunidad externa es posible cuando se estudian sus dimensiones: el contenido, la frecuencia y el acceso. Pues, no es suficiente con determinar la presencia de estas prácticas, sino además comprender qué tipo de información se divulga —contenido—, con qué frecuencia se realizan y quiénes tienen acceso a esta información.

De otro lado, las prácticas de formación se constituyen en una de las formas más comunes de proyección a la comunidad, es usual que algunas empresas destinen una parte de sus recursos para financiar programas educativos, a través del otorgamiento de becas, donación de mobiliario, capacitación, entre otros aspectos.

En la investigación de Cooke y He (2010) sobre las prácticas de responsabilidad social y de gestión humana en algunas empresas textiles de China, los autores encuentran que las prácticas de proyección a la comunidad enfatizan principalmente en tres aspectos: compras locales, estimular el desarrollo económico de la comunidad y la donación de recursos para educación. Al contrastar los hallazgos de los autores con los resultados de esta tesis se encuentran algunas similitudes.

Las compras locales y el estímulo al desarrollo económico de la comunidad se pueden agrupar bajo el concepto de oportunidades laborales. Las organizaciones contribuyen a generar, directa o indirectamente oportunidades de trabajo, a través de éstas se generan flujos de recursos que dinamizan la economía de la comunidad. Las remuneraciones que reciben las personas —asociados, trabajadores— y algunos recursos de las organizaciones se invierten en la adquisición de bienes y servicios, esto estimula el comercio de la comunidad.

Las prácticas orientadas a la donación de recursos para educación es una de las formas más comunes de proyección a la comunidad. No obstante, tal como lo señalan Boselie, Dietz y Boon (2005) no es suficiente con determinar la presencia de una práctica de gestión humana; para una mayor comprensión de la misma se requiere conocer también su intensidad y cobertura, o lo que en esta tesis se ha denominado frecuencia y acceso; éstas son dimensiones que permiten caracterizar las prácticas de formación dirigidas a la comunidad. La frecuencia da cuenta de la periodicidad con la cual las organizaciones realizan estas prácticas, ésta puede ser permanente o temporal. Y el acceso se refiere a las oportunidades de participación en las prácticas de formación, éste puede ser abierto o restringido, es abierto cuando puede participar cualquier persona de la comunidad, o es restringido cuando se establecen condiciones —por ejemplo relación de parentesco con los asociados de las cooperativas— para poder participar.

Al estudiar la frecuencia en las prácticas de formación se puede determinar si existe un compromiso continuo por parte de las organizaciones para realizar estas prácticas de proyección a la comunidad o, por el contrario, se trata de acciones esporádicas, sin que exista un compromiso de largo plazo para el mantenimiento de estas prácticas.

En síntesis, aunque la propuesta de Cooke y He (2010) acerca de las prácticas de gestión humana y responsabilidad social dirigidas a la comunidad presenta algunas similitudes con los resultados que se presentan en esta tesis, los autores fracasan en explicar cómo interactúa una práctica con otra, por ejemplo, cómo las prácticas de formación ayudan a generar oportunidades laborales para los miembros de la comunidad; tampoco explican cuáles son las dimensiones que caracterizan esas prácticas; los hallazgos de esta tesis indican que el contenido, la frecuencia y el acceso son las dimensiones que caracterizan las prácticas de formación; las oportunidades laborales pueden ser directas o indirectas, en ambos casos éstas contribuyen a generar flujos de recursos que dinamizan la economía de la comunidad.

Finalmente, se encuentra que los autores (Cooke & He, 2010) proponen la relación prácticas de gestión humana, responsabilidad social y resultados, éstos se comprenden en cuanto al aumento en la productividad, la motivación, el compromiso y la satisfacción del personal, la lealtad de los clientes, la aceptación de la comunidad local y la reputación corporativa. En esta tesis se plantea la relación prácticas y finalidades. Con las prácticas de proyección a la comunidad se pretende desarrollar la capacidad de solidaridad de los asociados, es decir ofrecer oportunidades para que ellos puedan ejercer esta capacidad; los resultados indican que las prácticas y las finalidades pueden ser definidas por las organizaciones, los resultados no son del todo previsibles, pues, dependen de la voluntad de los asociados para hacer uso de las oportunidades que las organizaciones les ofrecen.

En el caso de las organizaciones cooperativas, las prácticas de proyección a la comunidad —información, formación y oportunidades laborales— cobran una significación mayor, éstas se constituyen en una forma de dar cumplimiento al principio cooperativo de interés por la comunidad.

En la literatura sobre economía social, algunos autores coinciden en argumentar que las cooperativas tienen debilidades para informar a sus propios asociados y a la comunidad en general, sobre las prácticas socialmente responsable que éstas realizan (Rojas, 2007, p. 145), (Server & Capó, 2011a, p. 227); esto se confirma en los resultados obtenidos en esta investigación. Las prácticas de información de algunas cooperativas se limitan a dar cumplimiento a los requerimientos legales, que establecen la obligatoriedad de suministrar información sobre regímenes de trabajo asociado y estados financieros, principalmente; cuyos destinatarios son las entidades que ejercen vigilancia y control. Es decir, el contenido de la información está focalizado en aspectos normativos y financieros, la frecuencia es temporal y el acceso es restringido, a esta información sólo tienen acceso los entes de control.

La ausencia de información de la cooperativa, dirigida a la comunidad contribuye a invisibilizar las prácticas que estas organizaciones realizan en beneficio de la comunidad. Entonces, aunque en la teoría y en la práctica se reconoce que las organizaciones

cooperativas contribuyen al desarrollo de las comunidades locales (Birchall, 2003), (Cuñat & Coll, 2007), (Rojas, 2007), (Luvienne et al., 2010), (Majee & Hoyt, 2011), la carencia de información hace difícil determinar el impacto social que generan estas organizaciones (Díaz, Marcuello, & Marcuello, 2012).

Adicionalmente, es necesario precisar que las prácticas de información son de doble vía, se requiere que la comunidad disponga de información acerca de lo que hace la cooperativa, al mismo tiempo, es necesario que la cooperativa conozca las problemáticas y necesidades de la comunidad.

Por otro lado, las cooperativas se proyectan a la comunidad a través de prácticas de formación y de oportunidades laborales. En cuanto a las prácticas de formación, tal como se evidencia en los resultados de esta investigación, éstas son influidas por algunas condiciones del entorno externo, concretamente por la normatividad cooperativa.

En Colombia, la normatividad cooperativa regula cuánto, cómo y en qué tipo de prácticas de formación se debe invertir. Es decir, la normatividad incide en la definición del contenido, la frecuencia y el acceso a las prácticas de formación. En términos del contenido se ha enfatizado en la educación formal —básica, media y superior— pero se ha hecho menos énfasis en la formación cooperativa, necesaria no solo para comprender los principios y finalidades que regulan el funcionamiento de las organizaciones cooperativas, sino también el funcionamiento de los estados democráticos, algunos autores consideran las cooperativas como escuelas de la democracia (Chaves & Monzón, 2012), así lo expresa Rojas (2007, p. 94):

La educación en general y la educación cooperativa en particular debería permitir el desarrollo personal y colectivo de las virtudes juzgadas esenciales para el advenimiento de una sana democracia, es decir, los conocimientos necesarios para limitar la ignorancia, la autonomía requerida para reducir la dependencia, la confianza determinada para vencer el miedo y la indispensable apertura de espíritu para romper la indiferencia.

En los casos estudiados y en la literatura (Heras-Saizarbitoria, 2014) se encuentran evidencias acerca de la precariedad en las prácticas de formación cooperativa que se ofrece a los asociados y en general a las personas de la comunidad.

El concepto de solidaridad ha sido estudiado desde diferentes campos académicos, como el derecho (Férrandez, 2012), la administración (López, 2005) y la economía social (Beaudry & Saucier, 2005), (Tremblay, 2007), (Tremblay & Boucher, 2007). En esta tesis resultan particularmente relevantes estos dos últimos campos para discutir los resultados.

Algunos autores consideran que el concepto de solidaridad es polisémico (Férrandez, 2012), (López, 2005), la solidaridad es concebida como un principio constitucional, un valor moral, un concepto nuclear que define la esencia misma de las organizaciones cooperativas.

Al respecto, Fernández (2012, p. 140) considera que “ la solidaridad (...) presupone una relación de pertenencia y, por lo mismo de asunción de una corresponsabilidad, que vincula

al individuo con el grupo social del que forma parte”. Se reconoce a la persona como un ser social que se construye en relación con los otros, miembro de una comunidad, capaz de asumir responsabilidades.

Los hallazgos de esta tesis están en sintonía con lo que plantea Fernández (2012), la capacidad de solidaridad implica el reconocimiento de la existencia de un vínculo que une al ser humano con unos colectivos de personas —la cooperativa, la comunidad—, y como miembro de esas colectividades se asumen responsabilidades.

Otros autores, como Beaudry y Saucier (2005) consideran la solidaridad como un elemento constitutivo del empoderamiento. En esta tesis, con fundamento en los hallazgos se argumenta que las prácticas de empoderamiento y de proyección a la comunidad contribuyen a desarrollar capacidades distintas, las primeras tienen como finalidad desarrollar la capacidad de agencia, las segundas la capacidad de solidaridad. Aunque el concepto que subyace a ambas capacidades es el mismo, el de la responsabilidad, ésta opera en diferentes dimensiones, la individual —capacidad de agencia— y la colectiva —capacidad de solidaridad—.

Un asociado que tiene desarrollada su capacidad de solidaridad, es aquel que se siente miembro de dos colectivos, la cooperativa y la comunidad y asume una actitud de responsabilidad y de ayuda frente a las situaciones y las necesidades de las colectividades a las cuales pertenece. En la dimensión personal, la capacidad de solidaridad se expresa en el acto de sentir compasión por el que sufre y ayudarlo. En la dimensión laboral, el ejercicio de la capacidad de solidaridad implica reconocer que las acciones u omisiones de los asociados en su entorno de trabajo tiene repercusiones en los otros asociados y en la cooperativa, lo cual conduce a asumir una actitud de responsabilidad en el ejercicio de sus roles como trabajador, propietario y gestor.

No obstante, aunque ambas capacidades son distintas existen relaciones entre éstas. Las deficiencias en el desarrollo de la capacidad de solidaridad deterioran el escenario para el ejercicio de la capacidad de agencia, es difícil ejercer, con autonomía y responsabilidad, los roles de trabajador, propietario y gestor, cuando no se cuenta con la ayuda del grupo.

5.1.6 Condiciones personales, organizaciones y del entorno externo que afectan el cumplimiento de los principios cooperativos y las prácticas de gestión humana

Los principios cooperativos como marco de actuación que da especificidad a las organizaciones de la economía social, han sido estudiados principalmente desde una perspectiva normativa, es decir, los autores se concentran en argumentar que estos ayudan a configurar una ventaja cooperativa (Spear, 2000); mientras otros hacen énfasis en que éstos permiten asumir con mayor espontaneidad la responsabilidad social (Carrasco, 2005), (Vargas & Vaca, 2005), (Mozas & Puentes, 2010), (Server & Capó, 2011). No obstante, pocos autores estudian las condiciones que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de esos principios, o que inciden en los procesos de gestión humana de las organizaciones cooperativas.

Al respecto, la investigación de Davister (2007) sobre la concepción de la gestión de recursos humanos en organizaciones de la economía social, pone de manifiesto la existencia de factores internos y externos que explican las prácticas de gestión humana en las organizaciones de la economía social. Dentro de los factores internos se incluyen: el tamaño, la misión, la importancia del voluntariado, las características del personal y la estructura jerárquica.

Al comparar la propuesta de la autora con los resultados de estas tesis, no se encontraron evidencias que confirmen la importancia de los tres primeros factores, dado que, los casos estudiados son similares en cuanto al tamaño —más de 200 asociados— y la misión —el objeto social de las cooperativas estudiadas es la confección—. Así mismo, en el caso de las CTA en el contexto colombiano, no se contempla el voluntariado como una forma de vinculación a este tipo de cooperativa.

Sin embargo, sí se encontraron evidencias que confirman la relevancia de las características de personal y de las estructuras jerárquicas en las prácticas de GH. Los hallazgos de esta tesis señalan que existen condiciones que inciden en las prácticas de GH, en el cumplimiento de los principios cooperativos y en el desarrollo de las capacidades de los asociados. Así, por ejemplo, algunas condiciones personales de los asociados, como su nivel de formación o sus responsabilidades familiares pueden favorecer u obstaculizar la participación de los asociados en algunas prácticas —participación en la gestión, formación, posibilidades de acceso a la información—.

Del mismo modo, las relaciones que se establecen entre los asociados y sus dirigentes pueden favorecer u obstaculizar la participación de los asociados, dependiendo de los lazos de confianza o distanciamiento que se establezcan entre ellos. Entonces, más que las estructuras jerárquicas, que en los casos estudiados ya están definidas por la normatividad colombiana, lo que incide en las prácticas de GH son las relaciones que se establecen entre los asociados y sus dirigentes.

En cuanto a los factores externos, Davister (2007, p. 109) señala que las fuentes de financiamiento, los sectores de actividad, el mercado de trabajo, la legislación y el contexto cultural, tienen incidencia en las prácticas de GH de las organizaciones de la economía social.

En esta tesis, los hallazgos evidencian que la legislación y las características del contexto, inciden en la definición de las prácticas de GH que realizan las cooperativas y que las características del contexto —ubicación, disponibilidad de recursos— favorece u obstaculizan la aplicación de éstas.

Por otra parte, Bataille y Huntzinger (2004) encuentra que la participación de los asociados se ve influenciada por la trayectoria laboral de los dirigentes cooperativos, así aquellos que han surgido de la base misma de la cooperativa, que los autores denominan escaladores, tienen mayor disposición para promover las decisiones colectivas, mientras que aquellos dirigentes que “aterrizan directamente a los puestos de dirección, sin conocimiento previo de la realidad de la empresa” (Bataille & Huntzinger, 2004, pág. 86), los cuales son denominados por los autores paracaidistas, suelen asumir una postura autoritaria.

Así entonces, las relaciones entre los dirigentes y los asociados es una condición organizacional que afecta la participación de los asociados, las relaciones de confianza que pueden establecerse entre aquellos dirigentes que conocen el modelo de empresa cooperativa, en algunos casos, porque han realizado su carrera profesional en este tipo de organizaciones, genera una mayor disposición para la participación. Una situación contraria puede suceder con aquellos que desconocen el modelo.

Del mismo modo, Vanegas (2009) resalta el rol fundamental que desempeña el dirigente cooperativo para promover la participación de los asociados, en los siguientes términos:

La democracia [cooperativa] demanda de dirigentes capaces de hacer de la misma, una forma social (...) se espera de éste una profunda convicción, materializada en ideas y prácticas cuya consistencia logre movilizar a los asociados, gobernados, en función del pleno desarrollo de este principio (Vanegas, 2009, pág. 163)

Con fundamento en los hallazgos de esta tesis, y tomando en consideración la propuesta de Vanegas (2009), la movilización de los asociados que le compete al dirigente cooperativo, pueden entenderse también como la relación que éste establece con los asociados, una relación de confianza hace más propicia la participación, mientras que el distanciamiento o una postura autoritaria desestimula la participación.

Por otra parte, Vanegas (2009) reconoce que el ejercicio de la gestión democrática en las organizaciones cooperativas requiere también de prácticas de formación, pues, como se evidencia en esta tesis doctoral, el nivel de formación de los asociados resulta siendo una condición personal que afecta su participación, tal como lo señala la autora citada:

La buena intención que acompaña al dirigente cooperativo (...) resulta siendo insuficiente si la autoridad que le confiere el cargo, no se legitima a través de la exigencia de la participación activa de quienes dirige, producto de un proceso permanente de educación, a partir del cual sea posible actuar de manera consciente y libre (Vanegas, 2009, pág. 164)

Al contrastar la propuesta de Vanegas (2009) con los resultados de esta tesis doctoral, se encuentra similitud con las prácticas de empoderamiento de los asociados, pues, son éstas, mediante la información, la formación y la participación, las que contribuyen a desarrollar la capacidad de agencia, que en los términos de Vanegas (2009) es la que le permiten al asociado “actuar de manera consciente y libre”. Aunque, como se evidencia en esta tesis, las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo, también deben ser tenidas en cuenta, porque puede existir la voluntad del asociado en formarse y la del dirigente de ofrecer y facilitar la formación, pero las condiciones adversas dificultan el ejercicio de esta práctica.

Del mismo modo, la investigación de Romero sobre cooperativas de trabajo asociado de Andalucía – España (2006) señala que el mantenimiento de una cultura organizacional democrática requiere que los individuos cuenten con oportunidades de participación, sin embargo, el grado de preparación y capacitación de los asociados también incide en su participación.

En síntesis, autores como Vanegas (2009), Romero (2006) reconocen la importancia de las prácticas de formación para promover la participación de los asociados y dar cumplimiento a los principios cooperativos de educación, formación e información y de gestión democrática; al mismo tiempo, los autores señalan que el nivel de formación de los asociados, es una condición a considerar para dar cumplimiento a este último principio. Sin embargo, estos autores no consideran otras condiciones de orden personal, como las responsabilidades familiares, condiciones organizacionales, como la situación económica de la cooperativa que incide en la disponibilidad de recursos para invertir en esas prácticas, y condiciones del entorno externo, como la disponibilidad de infraestructura educativa en los territorios donde están ubicadas las cooperativas, que también inciden en el cumplimiento de los principios cooperativos, tal y como se explica en esta tesis.

5.2 APORTES DE LA TESIS

Con fundamento en los resultados obtenidos en esta investigación y la discusión de los mismos con los referentes teóricos, los aportes de esta tesis se concretan en los siguientes aspectos:

Proponer un concepto integrador para los debates sobre GH y RS, que en esta tesis se han denominado gestión humana socialmente responsable, de este modo se supera la polarización que ha caracterizado las investigaciones que se inscriben en este debate — cómo GH ayuda a lograr los objetivos de RS y, como la RS ayuda a lograr los objetivos de GH—. Así entonces, la gestión humana socialmente responsable se define en términos de prácticas de empoderamiento, de bienestar y de proyección a la comunidad, cuya finalidad es desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados, para que logren ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas.

Así mismo, contribuye a explicar cómo los principios cooperativos se traducen en prácticas de GH y las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan el cumplimiento de estos principios, las prácticas de GH que realizan las cooperativas y el desarrollo de las capacidades de los asociados. La mayor parte de la literatura sobre gestión de organizaciones de la economía social, afirman que las especificidades de las cooperativas, que se concretan en los principios cooperativos, hacen de estas organizaciones escenarios más propicios para el ejercicio de la RS (Belhouari et al., 2005), (Carrasco, 2005), (Vargas & Vaca, 2005), (Mozas & Puentes, 2010), (Server & Capó, 2011b), (Gadea, 2012); incluso algunos autores consideran que éstos son constitutivos de la ventaja cooperativa (Spear, 2000), (Dávila, 2004), (Rojas, 2007); (Majee y Hoyt, 2011); Birchall (2003). No obstante, hace falta reconocer que la existencia de unos principios cooperativos o reglas de actuación, no es garantía que las organizaciones los cumplan. Precisamente, un aporte de esta tesis es estudiar cómo esos principios se traducen en prácticas de GH y las condiciones que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los mismos.

También, con esta investigación se contribuye a generar conocimiento acerca de las prácticas de GH que se implementan en las CTA y las condiciones en que éstas pueden concebirse como socialmente responsables, en la medida en que contribuyen a desarrollar las capacidades de los asociados. La GH en las CTA tienen una connotación especial, pues, se trata de gestionar unas personas que asumen diferentes roles en la organización, como propietarios, trabajadores y gestores. Para asumir con responsabilidad el ejercicio de estos roles las cooperativas pueden implementar prácticas de empoderamiento y de bienestar de los asociados y de proyección a la comunidad; a través de las cuales contribuyen a desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados, de modo que, éstos puedan asumir con responsabilidad sus roles de propietarios, trabajadores y gestores y logren ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas.

Finalmente, esta tesis hace una contribución al proponer una conceptualización diferente sobre las prácticas de gestión humana, de modo que estas respondan a una finalidad: desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados y una propuesta alternativa a la visión instrumental de la gestión humana que se interesa en estudiar principalmente como las prácticas inciden en los resultados —desempeño, reputación corporativa, entre otras, de las organizaciones.

5.3 LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Esta investigación tiene varias limitaciones, en cuanto al contexto de estudio está focalizada en cooperativas de trabajo asociado colombianas del sector textil-confección, de modo que la construcción teórica del concepto gestión humana socialmente responsable está limitado al campo de las cooperativas de trabajo asociado, futuras investigaciones podrían replicar las proposiciones teóricas de esta investigación para estudiar otros tipos de empresas.

De otro lado, la conceptualización de las capacidades agencia, bienestar y solidaridad de los asociados, ha sido concebida en términos teóricos exclusivamente, futuras investigaciones podrían operacionalizar y medir estas capacidades desde un punto de vista cuantitativo.

Así mismo, esta investigación focalizó en el estudio de las implicaciones de las prácticas de gestión humana socialmente responsables en el desarrollo de las capacidades de los asociados, otras investigaciones podrían estudiar la contribución de las cooperativas al desarrollo de las capacidades de la comunidad.

Por otra parte, la investigación que sustenta esta tesis fue realizada con una metodología cualitativa basada en el estudio de casos, tal como lo reconoce Yin (2003, p. 10), estos son generalizables en sus proposiciones teóricas, pero no en su población y universo.

5.4 CONCLUSIONES

Con fundamento en los hallazgos de esta tesis se puede dar respuesta a las preguntas que orientaron esta investigación.

¿Cuáles son las prácticas de gestión de personal que realizan las cooperativas de trabajo asociado?

Las prácticas de gestión humana que realizan las cooperativas de trabajo asociado están orientadas a lograr el empoderamiento de los asociados, el bienestar de los asociados y la proyección a la comunidad. Y, a través de ellas las cooperativas contribuyen a desarrollar las capacidades de los asociados.

Las prácticas de empoderamiento tienen como finalidad 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. Las prácticas de empoderamiento requieren el reconocimiento de igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación, lo cual implica considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno que afectan sus oportunidades.

Las prácticas de bienestar están orientadas a proporcionar a los asociados oportunidades laborales, económicas y sociales que contribuyen al desarrollo de su capacidad de bienestar, para ser y hacer lo que ellos consideran valioso para sus vidas. Estas prácticas están relacionadas con la formación, la participación, las condiciones de trabajo, la salud y la seguridad y el balance trabajo-familia.

Las prácticas de proyección a la comunidad están orientadas a desarrollar la capacidad de solidaridad de los asociados, para fortalecer los lazos de unidad, de responsabilidad y de ayuda entre los asociados y las comunidades a las que éstos pertenecen, a través de las prácticas de información, de formación y las oportunidades laborales que generan las cooperativas en beneficio de la comunidad.

¿Cómo se relacionan las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado con los principios cooperativos?

Las prácticas de empoderamiento de los asociados, contribuyen a poner en práctica los principios cooperativos de adhesión voluntaria y abierta, autonomía e independencia, gestión democrática y educación formación e información.

Las prácticas de educación, formación e información son fundamentales para propiciar la adhesión voluntaria y abierta de los asociados. A través de estas prácticas los asociados pueden aprender sobre los principios cooperativos, sus deberes y sus derechos, de modo que cuentan con información más amplia para tomar decisiones acerca de su pertenencia a no (adhesión voluntaria y abierta) a la cooperativa. Del mismo modo, la formación ayuda a fortalecer la autonomía de los asociados para participar económicamente en la conformación del capital cooperativo y en la gestión democrática.

Para lograr efectividad en las prácticas de empoderamiento de los asociados es necesario considerar las condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que pueden afectar el contenido, la frecuencia y las posibilidades de acceso de los asociados a las prácticas de información, de formación y de participación. Esto significa que las prácticas estandarizadas son menos efectivas porque ignoran esas condiciones. Para lograr mejores resultados en el empoderamiento es necesario ofrecer “igualdad de oportunidades” a los asociados para acceder a la información, la formación y la participación en la cooperativa y considerar las condiciones que obstaculizan sus oportunidades.

Las prácticas de bienestar están orientadas a proporcionar a los asociados oportunidades laborales, económicas y sociales que contribuyan al desarrollo de sus capacidades. En el ejercicio de estas prácticas están implicados los principios cooperativos de participación económica, educación, formación e información y cooperación entre cooperativas.

A través de la participación económica los asociados aportan para la conformación del capital cooperativo, reciben compensaciones por su trabajo y se benefician de los excedentes que origina la actividad cooperativa, esto incide en las oportunidades económicas de las que disponen los asociados para lograr funcionamientos valiosos.

Entonces, a través de las prácticas de bienestar puede darse cumplimiento al principio cooperativo de participación económica, la cooperativa genera oportunidades económicas mediante las compensaciones que reciben los asociados por su trabajo y a través de éstas los asociados disponen de recursos para lograr funcionamientos valiosos.

Las prácticas de formación contribuyen al bienestar de los asociados y al cumplimiento del principio cooperativo de educación, formación e información. Las cooperativas ofrecen oportunidades sociales a través de prácticas de formación que tienen como finalidad incidir en el bienestar de los asociados, y además, tienen relación con el principio cooperativo de educación, formación e información.

A través de la cooperación entre cooperativas, se pueden ofrecer servicios sociales (asistencia), programas de formación y se realizan proyectos para mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar de los asociados. Entonces, en cumplimiento de ese principio es posible promover prácticas para el bienestar de los asociados.

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, éstas generan flujos de recursos que dinamizan la economía de la comunidad. Estas prácticas tienen relación con los principios cooperativos de educación, formación e información e interés por la comunidad.

El principio cooperativo de interés por la comunidad establece que las cooperativas pueden contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad. Una forma particular de contribución se lleva a cabo a través de las prácticas de formación. Precisamente, ésta es una de las prácticas de proyección a la comunidad de mayor difusión en las organizaciones cooperativas.

Entonces, a través de las prácticas de proyección a la comunidad se puede dar cumplimiento a los principios cooperativos de educación, formación e información y de interés por la comunidad. A través de prácticas de formación la cooperativa se proyecta a la comunidad y expresa su interés en contribuir a su desarrollo sostenible, mediante estas prácticas se generan directa o indirectamente oportunidades de trabajo que dinamizan la economía de la comunidad.

¿Cuáles son las implicaciones de las prácticas de gestión de personal de las cooperativas de trabajo asociado, en el desarrollo de las capacidades de los asociados, según el enfoque de las capacidades de Amartya Sen?

A través de las prácticas de empoderamiento, de bienestar y de proyección a la comunidad, las cooperativas contribuyen a desarrollar las capacidades de agencia, de bienestar y de solidaridad de los asociados. Esto es lo que en esta tesis se ha denominado gestión humana socialmente responsables.

La gestión humana socialmente responsable es un conjunto de prácticas orientadas a desarrollar las capacidades de los asociados a través de la información, la formación y la participación para empoderarlos como trabajadores, propietarios y gestores de la cooperativa; proporcionando oportunidades laborales, económicas y sociales que contribuyan a su bienestar y les permita ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas; y de proyección a la comunidad a través de la información, la formación y las oportunidades laborales.

Sin embargo, se reconocen que existen condiciones personales, organizacionales y del entorno externo que afectan las prácticas de gestión humana, el cumplimiento de los principios cooperativos y el desarrollo de las capacidades de los asociados. El reto de los asociados de las cooperativas de trabajo asociado, es tratar de reconocer esas condiciones y transformarlas, determinando cuáles de ellas pueden favorecer u obstaculizar sus oportunidades para lograr ser y hacer lo que consideran valioso para sus vidas como trabajadores, propietarios y gestores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI. (1995). *Declaración sobre Identidad Cooperativa*, Manchester - Reino Unido.
- Acuña, E. (2005). Gestión de recursos humanos en cooperativas chilenas: estudio de casos. *Unircoop*, Vol.3, No.1, p.133-158.
- Agar, M. H. (1996). *The Professional Stranger: An informal introduction to ethnography*. 2° ed. New York: Academic Press.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968. doi: 10.1177/0149206311436079
- Alkire, S. (2005). Why the Capability Approach? *Journal of Human Development*, Vol.6, No.1, p.115-133.
- Alvarez J. F & Gordo, M. A (2007). Gestión y especificidad de las cooperativas de trabajo asociado de Bogotá. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Aragón, J., Rocha, F., & Cruces, J. (2005). La dimensión laboral de la RSE en España: un análisis de casos. *Cuadernos de información sindical*, No.63, 33-70.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, No.17, 1093-1102.
- Arnold, D., & Hartman, L. (2003). 'Moral Imagination and the future of sweatshops', *Business and Society Review*, Vol.108, No.4: 425-461
- Aricapa, R. (2006a). Las CTA del sector azucarero: ¿Flexibilización o salvajismo laboral? *Revista Cultura y Trabajo*, No.69, ENS - Escuela Nacional Sindical, Colombia.
- Aricapa, R. (2006b). Las cooperativas de trabajo asociado en el puerto de Buenaventura. Caos y degradación laboral. *Revista Cultura y Trabajo*, No.71, ENS - Escuela Nacional Sindical, Colombia.
- Aricapa, R. (2008). Las CTA en el sector salud: La cadena del dolor. *Revista Cultura y Trabajo*, No.74; ENS - Escuela Nacional Sindical: Colombia.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, p.670-687.
- Asociación Nacional de Industriales de Colombia –ANDI . (2010). *Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Informe de comercio exterior, enero – agosto de 2010*. Medellín: ANDI.
- Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, 24(1), 143-180.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 3, p.363-399.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, No.1, p.99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol.37, No.1, p.31-46.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol.17, No.30, p.59-75.
- Barrera, E. (2008). *La conformación organizacional para la estructuración humana comercial personalizada en las empresas sociales microcrediticias colombianas*. Medellín: Tesis de Doctorado en Administración, Universidad EAFIT.
- Bataille, F., & Huntzinger, F. (2004). Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.48, 79-98
- Beaudry, R., & Saucier, C. (2005). La richesse sociale: le point de vue d'acteurs de l'économie sociale. *Économie et Solidarités*, 36(1), 27-42.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Belhouari, A., Buendía, I., Lapointe, M.-J., & Tremblay, B. (2005). La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas? *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.53, p.191-208.
- Berbel, G., Reyes, J. D., & Gómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol.17, No.29, p.27-48.
- Bermúdez, H. (2009). La gestión humana estratégica: hacia la búsqueda de su coherencia humanista. *Economía, gestión y desarrollo*, No.7, p.149-168.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, Vol.49, No.2, p.36-44.
- Birchall, J. (2003). *Rediscovering the cooperative advantage. Poverty reduction through self-help*. Geneva: International Labour Organization.
- Bonow, M., & Watkins, W. P. (1980). *Principios del cooperativismo. Segunda edición*. Bogotá: Ediciones Coocentros.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.3, p.67-94.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol.30, No.4, p.447-456.
- Botero, H., & Mejía, J. O. (2004). *Gestión del recurso humano contratado a través de cooperativas de trabajo asociado en las empresas del sector textil y de la confección*.

Medellín: Memoria de Investigación para el título de Magíster en Administración. Universidad EAFIT.

Boxall, P. (1996). The Strategic HRM debate and the Resource-based View of the firm. *Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3, p.59-75.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Review*, Vol.2, No.2, p.183-203.

Brewster, C. (2004). European perspectives on Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, No.14, p.365–382.

Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.5, p.769-787.

Bruni, J. (2007). Las Cooperativas: un mundo de luces y sombras. *Debates IESA*, Vol.12, N°1, 36-45.

Bustamante, A. M. (2006). *Algunas implicaciones de la subcontratación en la motivación de los trabajadores contratados bajo esta modalidad*. Medellín: Memoria de la investigación para el título de Magíster en Ciencias de la Administración. Universidad EAFIT.

Bustamante, A. M. (2009). Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia: revisión de literatura. *Pensamiento & Gestión*, No.27, p.201-234.

Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, No. 22, p. 157-172.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, No.16, p.158-176.

Calderón, G. (2006a). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, Vol.19, No. 31, p.9-55.

Calderón, G., & Álvarez, C. M. (2006b). Características y sentido de las prácticas de gestión humanas en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, Vol.42, No.142, p.26-45.

Calderón, G., & Serna, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, Vol.12, No.2, p.97-114.

Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, Vol.19, No.32, p.225-254.

Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, Vol.27, No.118, p.163-188.

Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, Vol.23, No.103, p.39-64.

Camacho, K. (2006). *Las confesiones de las confecciones. El sistema de maquila de confecciones en Medellín. Condiciones laborales y de vida de las mujeres trabajadoras*. Medellín: Escuela Nacional Sindical - Colciencias.

Cárdenas, M. E. (1999). *Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro*. En L. G. Arango, & C. M. López, *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (págs. p.222-248). Bogotá: Centro de Estudios Sociales - CES, Universidad Nacional de Colombia.

Carrasco, I. (2005). La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.53, p.351-367.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, No.4, p.497-505.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol.38, No.3, p.268-295.

Castelo, M., & Lima, L. (2009). Exploring the importance of social responsibility disclosure for human resources. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol.13, No.3, p.186-205.

Celma-Benaiges, D., Martínez-García, E., & Raya, J. (2009). *Impacto de las prácticas de RSE en el ámbito de los RRHH sobre la satisfacción laboral*. VII Jornadas de Economía Laboral - Asociación Española de Economía del Trabajo, p.1-32.

Chaves, R., & Monzón, J. (2012). Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6(1), 5-26.

CICOPA. (2005). *Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado*. Retrieved Abril 8, 2009, from CICOPA - Comité Ejecutivo de la Organización Internacional de Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios —: <http://www.cicopa.coop>

CICOPA. (2014). *Cooperatives and employment: a Global Report*. Bruselas: CICOPA - Desjardins Group

Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia - Facultad de Enfermería.

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, p.341-358.

Colombia - Superintendencia de Sociedades. (2007). *Comportamiento del sector textil-confecciones*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.

- Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop. (2010). Situación de las CTA en Colombia ¿Qué muestran las cifras bajo el nuevo marco normativo? *Observatorio Cooperativo*, No.17, p.1-71.
- Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop. (2011). *Desempeño del sector cooperativo colombiano 2010*. Bogotá: Confecoop.
- Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop. (2012). *Desempeño del sector cooperativo colombiano 2011*. Bogotá: Confecoop.
- Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop. (2013). *Desempeño del sector cooperativo colombiano 2012*. Bogotá: Confecoop.
- Confederación de Cooperativas de Colombia —Confecoop. (2009). Las cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia. *Observatorio Cooperativo*, No.11, agosto de 2009, 28p.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, Vol.16, No.3, p.355-376.
- Coopimar CTA. (2010). *Estatutos - Acuerdo 01 de 2010*. Marinilla: Coopimar CTA
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, Vol.13, No.1, p.3-21.
- Cornelius, N., & Gagnon, S. (2004). Still bearing the mark of Cain? Ethics and inequality measurement. *Business Ethics: A European Review*, Vol.13, No.1, p.26-40.
- Cornelius, N., & Skinner, D. (2008). The careers of senior men and women - A capabilities theory perspective. *British Journal of Management*, Vol.19, p.141-149.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, No.81, p.355-370.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Third edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. Third edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, Vol.39, No.3, 124-130.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Clegg, K. (2011). *Best practices for mixed methods research in the health sciences*. Washington: National Institutes of Health. Office of Behavioral and Social Sciences Research (OBSSR) - .
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración - Universidad del Valle*, No.27, p.13-22.

Cuñat, R., & Coll, V. (2007). ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos. *Cayapa - Revista Venezolana de Economía Social*, 7(13), 8-29.

Davis, P. (2004). *Human Resource Management in Cooperatives*. Geneva: International Labour Office.

Davis, P. (2006). Beyond human resource management in cooperatives. *Cross Cultural Management: an International Journal*, Vol.13, No.1, p.69-95.

Davis, P., & Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. Buenos Aires: Granica.

Davister, C. (2007). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Cahiers du CRISES - Collection Études Théoriques*, No.ET0706, p.1-121.

Delery, J. E., & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, 802-835.

Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human Resource Management: a Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, Vol.9, No.3, p.51-67.

Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (75), 179-198.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, Vol.19, No.2, p.252-284.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, p.65-91.

Doty, H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, Vol.19, No.2, p.230-251.

Druker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne, L. (1996). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics*, No.14, p.405-416.

Drury, J., & Reicher, S. (2009). Collective Psychological Empowerment as a Model of Social Change: Researching Crowds and Power. *Journal of Social Issues*, 65(4), 707-725.

Ecooelsa CTA. (2011). *Estatutos. Acuerdo 001 de 2011*. El Santuario: Ecooelsa CTA

Egels-Zandén, N., & Hyllman, P. (2006). Exploring the effects of Union-NGO relationships on corporate responsibility: The case of the Swedish Clean Clothes Campaign. *Journal of Business Ethics*, No.64, p.303-316.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, p.532-550.

Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.1, p.25-32.

- Farné, S. (2008). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: balance de la política gubernamental, 2002-2007. *Revista de Economía Institucional*, Vol.10 No.18, p.261-285.
- Fauquet, G. (1973). *El sector cooperativo. Segunda edición*. Buenos Aires: Intercoop.
- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, Vol.12, No.1, 24-35.
- Fernández, F. (2012). La solidaridad como principio constitucional. *UNED. Teoría y Realidad Constitucional* (30), 139-181.
- Foote, D. (2001). The question of ethical hypocrisy in human resource management in the U.K. and Irish Charity Sectors. *Journal of Business Ethics*, Vol.34, No.1, p.25-38.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, E. (2005). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In S. Collins-Chobanian, *Ethical challenges to business as usual* (pp. p.258-269). New Jersey: Person-Prentice Hall.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. p.224-229.
- Fuentes García, F., Nuñez Tabales, J., & Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, No.82, p.27-44.
- Fukuda-Parr, S. (2003). The human development paradigm: Operationalizing Sen's ideas on capabilities. *Feminist Economics*, Vol.9, No.2/3, p.301-317
- Gadea, E. (2012). Delimitación del concepto de cooperativa: de los principios cooperativos a la responsabilidad social corporativa. *CIRIEC-España Revista Jurídica* No. 23, 1-22.
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en iniciativas y normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, Vol.16, No.1, p.41-62.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galvis, H. (2000). De lo humano-organizacional. En H. Galvis, *De lo humano organizacional* (págs. p.11-17). Cali: Universidad del Valle - Facultad de Ciencias de la Administración.
- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, Vol.31, No.61, p.81-104.
- García, J. C., Iturrioz, J., Mateu, J. L., & Palomo, R. (2011). La percepción sobre la responsabilidad social en las sociedades cooperativas de trabajo asociado y las sociedades laborales: un análisis en el ámbito de la ciudad de Madrid. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*; No.104, 102-124.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento & Gestión*, No. 27, p.162-200.

García, M., & Duque, J. L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, No.17, 13-37.

García, M., Azuero, A. R., & Peláez, J. D. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, Vol.23, No.49, 83-100.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, No.53, p.51-71.

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.

Gond, J.-P., El-Akremiti, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. *Research Paper Series* No.54-210 - International Centre for Corporate Social Responsibility, p.1-46.

Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El-Akremiti, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics (forthcoming)*, p.1-30.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.

Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.5, p.503-521.

Harney, B., & Dundon, T. (2007). An emergent theory of HRM: a theoretical and empirical exploration of determinants of HRM among Irish small-to medium-sized enterprises (SMEs). En D. Lewin, B. Kaufman, & P. Gollan, *Advances in Industrial & Labor Relations*, Vol.15 (págs. p.103-153). New York: Emerald Group Publishing Limited.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol.31, No.1, p.58-74

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.12, p.1155-1178.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, No.1, p.17-43.

Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645-665.

Hernández, F., & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, No.94, p.27-58.

Hernández, Y. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *Ad-minister*, No.14, p. 137-160.

Hoinle, B., Rothfuss, R., & Gotto, D. (2013). Empoderamiento espacial de las mujeres mediante la Economía Solidaria. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 117-139.

Huhtala, H., & Parzefall, M.-R. (2007). A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity & Innovation Management*, 16(3), 299-306.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol.37, No.2, p.421-428.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.1, p.171-188.

Ignjatović, M., & Svetlik, I. (2003). European HRM Clusters. *EBS REVIEW*, No.17, p.25-39.

International Labour Organization- ILO. (2000). *Labour practices in the footwear, leather, textiles and clothing industries*. Report for discussion at the Tripartite Meeting on Labour Practices in the Footwear, Leather, Textiles and Clothing Industries. Geneva: ILO.

Jaramillo, A., Montoya, C., & Ramírez, M. (1996). *Apertura e industria en el Valle de Aburrá. Alimentos- textiles-confecciones-cuero-calzado-metalmecánicas*. Medellín: Universidad Eafit.

Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, No. 18, p.103-137.

Jonas, H. (1995). *El principio de la responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder

Kabeer, N. (1999). Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment. *Development & Change*, 30(3), 435.

Kabeer, N. (2010). Women's Empowerment, Development Interventions and the Management of Information Flows. *IDS Bulletin*, 41(6), 105-113.

Kabeer, N. (2011). Between Affiliation and Autonomy: Navigating Pathways of Women's Empowerment and Gender Justice in Rural Bangladesh. *Development & Change*, 42(2), 499-528.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, Vol 15, No.4, p.9-29.

Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.

- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, p.801-815.
- Leana, C. R., & Van Buren III, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, p.538-555.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, No.19, p.64-85.
- López, C. M. (1999). Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En L. G. Arango, & C. M. López, *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (págs. p.193-221). Bogotá: Centro de Estudios Sociales - CES, Universidad Nacional de Colombia.
- López, S. (2005). *La solidaridad como fundamento de organizaciones empresariales emergentes. Una mirada a las cooperativas de Manizales*. Manizales: Memoria de investigación para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias y Administración.
- Lorenz, C., Gentile, G.-C., & Wehner, T. (2013). Exploring Corporate Community Engagement in Switzerland: Activities, Motivations, and Processes. *Business & Society*. doi: 10.1177/0007650313482549
- Lozano, J. F., & Boni, A. (2002). The impact of the multinational in the development: an ethical challenge. *Journal of Business Ethics*, No.39, 169-178.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. F., Raufflet, E., & Peris, J. (2013). La aportación de la responsabilidad social empresarial al desarrollo humano. Una propuesta para el debate. *Revista Gestión y Desarrollo*, No.1, 6-14.
- Luvienne, N., Stitely, A., & Hoyt, L. (2010) *Sustainable Economic Democracy: Worker Cooperatives for the 21st Century*. Cambridge: MIT COLAB Community Innovators Lab.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, p.197-221.
- Majee, W., & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and Community Development: A perspective on the use of cooperatives in development. *Journal of Community Practice*, 19(1), 48-61.
- Malik, N. (2009). Emergence of Strategic Human Resource Management historical perspective. *Journal of Academic Leadership*, Vol.7, No.1, p.1-15.
- Mankelow, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.12, p.2171-2181.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations. Second edition*. Cambridge: Blackwell Business.

- Martínez, F., López, J. A., & Marín, L. (2013). Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia. *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*, No.111, 108-136.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No.1, p.166-179.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management*, Vol.33, No.2, p.404-424.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Segunda edición. Santiago de Chile: CEPAAUR.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage publications
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications - Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.1, 1-18.
- Mėlynytyė, O., & Ruževičius, J. (2008). The study of interconnections of Corporate Social Responsibility and human resource management. *Economics and Management*, No.13, 817-823.
- Melo, J. M., Sánchez de Roldán, K., & García, M. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas de Gestión Humana: Guía de primeros pasos*. Cali - Colombia: Grupo de Investigación Humanismo y Gestión. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No.3, p.233-249.
- Mladenatz, G. (1996). *Historia de las doctrinas cooperativas*. Medellín: CINCO-A Centro de integración y desarrollo cooperativo de Antioquia.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824. doi: 10.1111/peps.12055
- Mozas, A., & Puentes, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *REVESCO- Revista de Estudios Cooperativos*, N° 103, 75-100.
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana: por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*, No.127, p.9-17.

- Nadeem, M. (2010). Evolution of Human Development Approach by cutting the heart of Economic Growth Approach - Brief review of literature. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciencies*, No.23, p.7-20.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, 242-266.
- Nussbaum, M. (1999). Women and equality: The capabilities approach. *International Labour Review*, Vol.138, No.3, 227-245.
- Nussbaum, M. (2003). Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. *Feminist Economics*, Vol.9, No.2-3, 33-59.
- Nussbaum, M. C., & Sen, A. (2000). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ogilvie, J. R., & Stork, D. (2003). Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.16, No.3, p.254-271.
- ONU - Organización de las Naciones Unidas . (1995). *Declaración de Copenhague sobre Desarrollo Social*. Recuperado el 9 de abril de 2009, de <http://www.un.org/documents/ga/conf166/aconf166-9sp.htm>.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, Vo.13, No.3, p.56-70.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No.4, p.68-83.
- Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J. D., & Bettcher, K. E. (2006). ¿Se ajusta la conducta de su empresa a estándares de clase mundial? *Harvard Business Review*, Vol.84, No.9, p.36-48.
- Pasquero, J. (2005). *The responsibility of the firm as a subject of management studies: An historical overview*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peña, D. G. (1997). Defining sustainable development. In D. G. Peña (Ed.), *The terror of the machine: technology, work, gender and ecology on the U.S.-Mexico border*. Austin: University of Texas Press.
- Persais, E. (2010). RSE et GRH: quelles convergences? *Gestion 2000*, Vol.27, No.5, 149-156.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, Vol.36, No.2, p.9-28.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, p.78-92.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, No.26, p.54-67.

- Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2008). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.4, p.953-973.
- Prieto-Carrón, M. (2006). Corporate Social Responsibility in Latin America: Chiquita women Banana Workers and Structure. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol.21, No.2, p.85-94.
- Rasche, A. (2009). Toward a model to compare and analyze accountability standards - The case of the UN Global Compact. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No.16, p.192-205.
- Raufflet, E., & Barrera, E. (2010). Algunos aspectos sobre la responsabilidad social en América Latina: Énfasis en la experiencia colombiana y brasileña. En R. Muñoz, S. Arcand, J. Facal, & J. P. Dupuis, *Sociología de la empresa: del marco histórico a las dinámicas internas* (págs. 1-60). Bogotá: Siglo del hombre, Fondo Editorial Universidad EAFIT y Universidad del Valle.
- Raufflet, E., Berranger, A., & Aguilar-Platas, A. (2008). Innovative business approaches and poverty: toward a first evaluation. En C. Wankel, *Alleviating poverty through business strategy*. London: Macmillan.
- Revuelto, L., Balbastre, F., & Redondo, A. (2012). Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.76, 229-259.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.2, p.299-310.
- Rivera, J. A. (2007). Factores determinantes de la estructura de capital en las PYMES del sector de confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2000-2004. *Cuadernos de Administración*, Vol.20, No.34, p.191-219.
- Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, Vol.6, No.1, 93-114.
- Roca, J. (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Rojas, J. J. (Ed). (2007). *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Sherbrooke (Québec): IRECUS - Faculté d'administration Université de Sherbrooke.
- Romero, A. (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado Andaluz. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.54 , p.97-127.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, Vol.24, No.107, p.137-159.
- Sanchis, J. R. (2001). Panorama actual sobre la investigación en economía social y cooperativa en España desde la perspectiva estratégica. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.38, 187-232.

- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, Vol.32, No.4, 1096-1120.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human Value Management. The influence of the contemporary developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*, Vol.17, No.4, p.448-465.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the international perspective. *Management Revue*, Vol.16, No.1, p.11-35.
- Sen, A. (1985). Well-Being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984. *The Journal of Philosophy*, 82(4), 169-221.
- Sen, A. (1988). ¿Igualdad de qué? En S. M. McMurrin, *Libertad, igualdad y derecho. Las conferencias Tanner sobre filosofía moral* (págs. 129-156). Barcelona: Ariel
- Sen, A. (1995). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sen, A. (2000). Capacidad y bienestar. En M. Nussbaum, & A. Sen, *La calidad de vida* (págs. p.54-83). Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Sen, A. (2003). Ética de la empresa y desarrollo económico. En A. Cortina, *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (págs. 39-53). Madrid: Trotta.
- Sen, A. (2006). *Desarrollo y Libertad. Octava edición*. Bogotá: Planeta.
- Sen, A. (2010). *La idea de la justicia*. Bogotá: Taurus.
- Server, R., & Capó, J. (2011). The interrelationship between the demands of Corporate Social Responsibility and co-operative principles and values. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.73, Special Issues, 213-232.
- Sethi, P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, Vol. 17, No.3, p.58-64.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351-1363.
- Shen, J., & Jiuhua Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, Vol.39, No.1, p.5-16.
- Silver, S., Randolph, W. A., & Seibert, S. (2006). Implementing and Sustaining Empowerment: Lessons Learned from Comparison of a For-Profit and a Nonprofit Organization. *Journal of Management Inquiry*, 15(1), 47-58.
- Simone, C. (2005). Cooperativismo y generación de empleo en Argentina. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, Vol.11, No.3, p.179-185.

- Simmons, J. (2008). CSR and management. Ethics and morality in human resource management. *Social Responsibility Journal*, Vol.4, No.1/2, p.8-23.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Stigzelius, I., & Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring corporate responsibility to suppliers: managing SA8000 in Indian garment manufacturing. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.25, No.1, p.46-56.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Toro, I. D., & Parra, R. D. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Tremblay, P.-A. (2007). Le sens de la solidarité privée et publique dans la lutte contre l'insécurité alimentaire. *Économie et Solidarités*, 38(1), 41-57.
- Tremblay, P.-A., & Boucher, J. L. (2007). Économie sociale et nouvelles formes de solidarité. *Économie et Solidarités*, 38(1), 3-7.
- Tuffrey, M. (2003). *Good Companies, Better Employees. How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*. London: The Corporate Citizenship Company.
- Urquijo, M. J. (2007). *El enfoque de las capacidades de Amartya Sen: alcance y límites*. Valencia: Tesis de Doctorado en Ética y Democracia, Universidad de Valencia.
- Urquijo, M. J. (2008). *La libertad como capacidad. El enfoque de las capacidades de Amartya Sen y sus implicaciones en la ética social y política*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Urrea, F. (1999). Globalización, subcontratación y desregulación laboral. En L. G. Arango, & C. M. López, *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (págs. p.50-91). Bogotá: Centro de Estudios Sociales - CES, Universidad Nacional de Colombia
- Urrea, F. (2007). La rápida expansión de las cooperativas de trabajo asociado. *Controversia*, No.188, 117-169.
- Urrea, F., & Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En *Colombia, Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia* (págs. p.39-80). Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Vachon, G., Leclerc, C., & Comeau, Y. (1997). L'empowerment d'un groupe de personnes ayant une déficience visuelle et visant la création d'une entreprise collective. *Service Social*, 46(1), 45-66.

- Valenzuela, L. F. (2004). *Perspectivas de la responsabilidad social empresarial con enfoque ambiental*. Manizales: Memoria de la investigación para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias y Administración.
- Vanegas, O. L. (2009). *Dirección y democracia en las empresas cooperativas de Medellín. Una mirada desde la opinión de un grupo de cooperativistas*. Medellín: Universidad Eafit, Escuela de Administración - Maestría en Administración
- Vargas, A., & Vaca, R. (2005). Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.53, p.241-260.
- Vogt, C. P. (2005). Maximizing Human Potential: Capabilities Theory and the Professional Work Environment. *Journal of Business Ethics*, No.58, p.111-123.
- Villajos, E., Sanchis, J. R., & Ribeiro, D. (2012). Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No.75, 199-221.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, No.69, p.331-354.
- Vuotto, M. (2011). *El cooperativismo de trabajo asociado en la Argentina: contribuciones para el diálogo social*. Lima: OIT - Programa regional para la promoción del diálogo social y la cohesión social en América Latina .
- Vuotto, M. (2012). Organizational dynamics of worker cooperatives in Argentina. *Ser Bus*, No.6, 85-97
- Waddock, S. (2005). Corporate Citizen: Stepping in to the breach of society's broken contracts. *The Journal of Corporate Citizenship*; Vol.19, No.3, p.20-24.
- Weiss, A., & Castañeda, W. (1992). *Estrategias empresariales y diferenciación obrera. Estudio en una empresa metalmecánica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No.2, p.171-180.
- Whitener., E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, Vol.27, No.5, p.515-535.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.1, p.95-114.
- Wolcott, H. F. (2003). *Mejorar la escritura de la investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería.
- Wood, D. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, Vol.17, No.2, p.383-406.

- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Recuperado el 20 de enero de 2009, de <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, Vol.28, No.3, p.247-276.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Review*, Vol.16, No.2, p.164-173.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol.18, No.2, p.295-320.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS - Working Paper Series Cornell University*, Paper 468, p.1-24.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol.27, No.6, p.701-721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, Vol.13, No.3, p.21-36.
- Wright, T. A., & Huang, C.-C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. Third edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues*, Vol.16, No.3, p. 337-360.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, p.836-866.
- Yu, H. (2013). Human Resource Management Strategy in Corporate Social Responsibility. In Z. Zhong (Ed.), *Proceedings of the International Conference on Information Engineering and Applications (IEA) 2012* (Vol. 218, pp. 277-283): Springer London
- Zabala, H. (30 de septiembre de 2007). *Las Cooperativas de Trabajo Asociado. La fuerza de los argumentos*, programa de televisión producido por la Rectoría y el Instituto de Filosofía de la Universidad de Antioquia. Medellín, Antioquia, Colombia.

Anexo A. Protocolo del estudio de caso

ESTUDIO DE CASO: _____

ASPECTOS GENERALES

CONTEXTO NACIONAL

- Normatividad cooperativa

CONTEXTO REGIONAL

- Localización: departamento y municipio
- Descripción/ubicación

ASPECTOS ESPECÍFICOS

ORIGEN DE LA COOPERATIVA

EVOLUCIÓN

- Mecanismos de ingreso de asociados
- No. de asociados
- Información financiera (página internet – supersolidaria)

ÓRGANOS DE GOBIERNO

- Asamblea general
- Consejo de Administración
- Junta de vigilancia
- ¿Otros comités?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA (GH)

- Salud y seguridad
- Formación
- Comunicación e información
- Condiciones de trabajo
- Participación en la gestión y los beneficios
- Balance trabajo-familia
- No discriminación

FORMATOS DE ENTREVISTA (Ver anexo B)

RELACIÓN ENTRE LAS PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN Y LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (Ver anexo B)

Anexo B. Guías de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA (1)

Proyecto de investigación

**Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado.
Tres estudios de casos en organizaciones colombianas**

GUÍA DE ENTREVISTA

—Asociada(o)—

Inicia informando al entrevistado el propósito del proyecto, posteriormente se pregunta si el entrevistado quiere participar (consentimiento informado) si es afirmativa su respuesta, procede a realizar las preguntas

CARACTERIZACIÓN DEL ASOCIADO

Nombre:		Edad:	
Cargo:		Nivel educativo:	
Fecha de ingreso a la cooperativa			
¿Tiene hijos o familiares que dependan económicamente de Usted?	SI__ NO __ ¿Cuántos? _____		

UBICACIÓN (EXPERIENCIAS Y TRAYECTORIAS PERSONALES)

1. ¿Cómo ingreso a la cooperativa? ¿Por qué y/o por quién ingreso a la cooperativa?
2. ¿Cuál ha sido su trayectoria laboral en la cooperativa? (Cargos desempeñados, instancias en las que ha participado -consejo de administración, junta de vigilancia, comités)
3. ¿Cómo ha sido su experiencia (personal, laboral) en la cooperativa?
4. En su experiencia de vida y de trabajo ¿cuáles son las oportunidades más valiosas que la cooperativa le ha ofrecido? (Categoría: CAPACIDADES/LIBERTADES).

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA, PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y LIBERTADES INSTRUMENTALES⁴⁷

⁴⁷ En algunas preguntas se especifican los principios cooperativos a los que se hace alusión, así: P1 –adhesión voluntaria y abierta; P2 –gestión democrática; P3- participación económica de los asociados; P4 – autonomía e independencia; P5 – educación, formación e información; P6 –cooperación entre cooperativas y P7 – interés por la comunidad. También, las libertades instrumentales con las que se relacionan las preguntas: LP- libertades políticas; OE – oportunidades económicas; OS – oportunidades sociales; GT – garantías de transparencia; SP – seguridad protectora.

5. ¿Qué prácticas de gestión humana realiza la cooperativa en beneficio de sus asociados? (Categoría: PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA)
6. ¿Cómo se beneficia su familia y la comunidad del Municipio de las prácticas de gestión humana que realizan en la cooperativa? (P7)
7. ¿La cooperativa ha realizado prácticas de gestión humana (capacitación, recreación, etc.) en asociado con otras organizaciones? ¿Qué tipo de prácticas conjuntas ha realizado? ¿Con cuáles organizaciones? (P6)
8. ¿Cuál es el procedimiento para el ingreso, promoción y retiro de los asociados? ¿Quién toma las decisiones al respecto? Usted, en su calidad de asociada(o) ¿cómo participa en estas decisiones? (P4)

SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

9. ¿Qué prácticas de salud y seguridad en el trabajo se han implementado en la cooperativa? ¿Quiénes participan y se benefician de estos programas? (OS)

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

10. ¿Qué prácticas de formación y educación realiza la cooperativa? (OS)
11. ¿Quiénes participan y se benefician de estas prácticas? (asociado, su familia, la comunidad) (OS, SP)
12. ¿Cómo participa usted como asociado(a) en la definición de las prácticas que serán implementados, rubros a invertir, criterios de selección y asignación de los recursos?

INFORMACIÓN

13. ¿Qué canales y medios de comunicación e información existen en la cooperativa? (boletines, periódico, cartelera, etc.) (P5, GT)
14. ¿Quién administra estos canales y medios de comunicación? (GT)
15. ¿Cómo participa usted como asociada(o) en las prácticas de información? (P5, LP, GT)

CONDICIONES DE TRABAJO

16. ¿Qué prácticas ha implementado la cooperativa para ofrecer a los asociados unas condiciones de trabajo adecuadas? (OS)

PARTICIPACIÓN

17. ¿Cómo participa usted en la gestión, en las decisiones que se toman y en la distribución de los excedentes de la cooperativa? (LP, OE)

18. ¿Qué instancias (órganos) de participación en la gestión existen para los asociados? (LP)
19. ¿Usted asiste a las asambleas ordinarias o extraordinarias que se celebran en la cooperativa? ¿Por qué? (LP)
20. ¿Qué posibilidades tienen usted como asociado(a) de participar en las Asambleas, realizar propuestas, ser escuchado? (LP)
21. Durante el tiempo que ha estado vinculada(o) a la cooperativa ¿ha participado en el consejo de administración, comités, junta de vigilancia? ¿cómo ha sido su experiencia? (LP)

BALANCE TRABAJO/FAMILIA

22. Su trabajo en la cooperativa le ha permitido mantener un balance entre el tiempo que dedica a su trabajo y su familia?
23. De las prácticas que se realizan en la cooperativa ¿cuáles considera usted, que facilitan u obstaculizan lograr un balance entre su vida laboral y familiar o personal?

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

24. ¿Usted considera que a todos los asociados se les reconoce las mismas oportunidades de participación en las prácticas de gestión humana que realiza la cooperativa? (LP, GT)
25. ¿En algún momento se ha sentido discriminada(o) en cuanto a sus posibilidades de participación, condiciones de trabajo, acceso a servicios, etc.? (LP, GT)

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y CONDICIONES

26. Usted como asociada(o) ¿se ha sentido inconforme con alguna decisión o práctica de gestión de personal implementada en la cooperativa? ¿Ha tenido oportunidad de expresar su inconformidad o sugerencias en cuanto las decisiones sobre prácticas de gestión de personal implementadas? (LP)
27. ¿Qué facilidades o restricciones económicas le ha generado la cooperativa? (OE)
28. ¿Qué oportunidades o restricciones le ha generado la cooperativa, en relación con el acceso a prácticas de educación, salud, protección social? (OS)
29. ¿En la cooperativa se ha construido un nivel de confianza que permita a los asociados expresar sus acuerdos o desacuerdos en torno a las decisiones tomadas o prácticas de gestión de personal implementadas? ¿A quién debe acudir para expresar las inconformidades o sugerencias?(GT)
30. ¿Qué prácticas de trabajo han adoptado para asignar los tiempos y turnos, definir la remuneración a los asociados, etc. en periodos de reducción de la producción? (P2, P3)

31. ¿Cómo y quién define las acciones y prácticas de trabajo que se van a implementar en momentos de reducción de la producción? (P2)

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

- A. Antes de ingresar a la cooperativa ¿Usted había tenido alguna experiencia laboral previa? ¿En qué tipo de organización (privada, pública, comercial, servicios, etc...)?
- B. ¿Qué diferencias encuentra entre sus experiencias laborales previas en otras organizaciones y su experiencia actual en esta cooperativa?

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

RELACIÓN ENTRE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO Y LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS TEÓRICAS (preliminares)		Preguntas
Descripción de las prácticas de gestión de personal	Prácticas de gestión de personal		5
	DIMENSIONES	Salud y seguridad	9
		Formación	10
		Comunicación e información	13
		Condiciones de trabajo	16
		Participación en la gestión	17,18,20
		Equilibrio trabajo/familia/tiempo libre	22,23
		Igualdad de oportunidades	24,25
	PRINCIPIOS COOPERATIVOS	P1- Adhesión voluntaria y abierta	8
		P2- Gestión democrática	8,12,18
		P3- Participación económica asociad.	17
		P4- Autonomía e independencia	8
		P5- Educación, formación e información	13,15
		P6- Cooperación entre cooperativas	7
		P7- Interés por la comunidad	6
Identificación de las implicaciones de las prácticas de gestión de personal en el desarrollo humano de los asociados	Capacidades / libertades instrumentales		4
	LP- Libertades políticas		12,15,18,17, 20,24,25,26
	OE- Oportunidades económicas		17,27
	OS- Oportunidades sociales		9,10,11,28
	GT- Garantías de transparencia		13,14,15,24,25
	SP- Seguridad protectora		10,11,14
Conceptualizar la GHSR en el contexto de CTA	Desarrollo teórico a partir del análisis cruzado de casos. Identificación de conceptos, dimensiones y categorías para construir el concepto gestión humana socialmente responsable, tomando como base los principios cooperativos y el enfoque de las capacidades		

GUÍA DE ENTREVISTA (2)

Proyecto de investigación
Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado.
Tres estudios de casos en organizaciones colombianas

GUÍA DE ENTREVISTA
—Asociada(o)—

CARACTERIZACIÓN DEL ASOCIADO

Nombre:		Edad:	
Cargo:		Nivel educativo:	
Fecha de ingreso a la cooperativa			
¿Tiene hijos o familiares que dependan económicamente de Usted?	SI__ NO __ ¿Cuántos? _____		

UBICACIÓN (EXPERIENCIAS Y TRAYECTORIAS PERSONALES)

1. ¿Cómo ingresó a la cooperativa? ¿Por qué y/o por quién ingreso a la cooperativa?
2. ¿Cuál ha sido su trayectoria laboral en la cooperativa? (Cargos desempeñados, instancias en las que ha participado -consejo de administración, junta de vigilancia, comités)
3. ¿Cómo ha sido su experiencia personal y laboral en la cooperativa?
4. En su experiencia de vida y de trabajo ¿cuáles son las oportunidades más valiosas que la cooperativa le ha ofrecido? (Categoría: CAPACIDADES).

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA, PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y LIBERTADES INSTRUMENTALES⁴⁸

5. ¿Qué beneficios ofrece la cooperativa a los asociados?
6. ¿Qué prácticas de salud y seguridad en el trabajo se han implementado en la cooperativa? ¿Quiénes participan y se benefician de estas prácticas?
7. ¿Qué prácticas de formación, capacitación y educación realiza la cooperativa?
8. ¿Qué canales y medios de comunicación e información existen en la cooperativa? ¿Quién administra estos canales?

⁴⁸ En algunas preguntas se especifican los principios cooperativos a los que se hace alusión, así: P1 –adhesión voluntaria y abierta; P2 –gestión democrática; P3- participación económica de los asociados; P4 – autonomía e independencia; P5 – educación, formación e información; P6 –cooperación entre cooperativas y P7 – interés por la comunidad. También, las libertades instrumentales con las que se relacionan las preguntas: LP- libertades políticas; OE – oportunidades económicas; OS – oportunidades sociales; GT – garantías de transparencia; SP – seguridad protectora.

9. ¿Qué prácticas ha implementado la cooperativa para ofrecer a los asociados unas condiciones de trabajo y protección social adecuadas?
10. ¿Cómo pueden participar los asociados en la gestión de la cooperativa? ¿Cuáles son los mecanismos o instancias de participación de los asociados?
11. De las prácticas que realiza la cooperativa ¿cuáles considera usted que facilitan lograr un balance entre la vida laboral y familiar?
12. Antes de ingresar a la cooperativa ¿usted había tenido alguna experiencia laboral previa?
13. ¿Qué diferencias encuentra entre sus experiencias laborales previas en otras organizaciones y su experiencia actual en esta cooperativa?

PRINCIPIOS	PREGUNTAS
Adhesión voluntaria y abierta	¿Cuál es el procedimiento para el ingreso, promoción y retiro de los asociados? ¿Quién toma las decisiones al respecto? Usted, en su calidad de asociada(o) ¿cómo participa en estas decisiones?
Gestión democrática	Durante el tiempo que ha estado vinculada(o) a la cooperativa ¿ha participado en el consejo de administración, comités, junta de vigilancia? ¿cómo ha sido su experiencia? (LP) ¿Cómo participa usted como asociado(a) en la definición de los programas y prácticas de gestión de personal que serán implementados, rubros a invertir, criterios de selección y asignación de los recursos?
Participación económica	¿Cómo participa usted en la gestión, en las decisiones que se toman y en la distribución de los excedentes de la cooperativa? (LP, OE)
Educación, formación e información	¿Qué prácticas de educación y formación realiza la cooperativa para los asociados? ¿Qué medios de información existen en la cooperativa?
Cooperación entre cooperativas	¿La cooperativa ha realizado p prácticas de gestión humana (capacitación, recreación, etc.) en asociado con otras organizaciones? ¿Qué tipo de prácticas conjuntas ha realizado? ¿Con cuáles organizaciones? (P6)
Interés por la comunidad	¿Cómo se beneficia la comunidad de las prácticas de gestión de personal (programas de salud, educación, etc.) que realiza la cooperativa?

GUÍA DE ENTREVISTA (3)

Proyecto de investigación
Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado.
Tres estudios de casos en organizaciones colombianas

GUÍA DE ENTREVISTA
—Gerente o directivo—

Nombre:		Edad:	
Nivel educativo:		Fecha de ingreso::	

UBICACIÓN (EXPERIENCIAS Y TRAYECTORIAS PERSONALES)

1. ¿Cómo ingreso a la cooperativa? ¿Por qué y/o por quién ingreso a la cooperativa?
2. ¿Cuál ha sido su trayectoria laboral en la cooperativa? (Cargos desempeñados, instancias en las que ha participado -consejo de administración, junta de vigilancia, comités, etc.)
3. ¿Cómo ha sido su experiencia personal y laboral en la cooperativa?

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL

4. Qué prácticas de gestión de personal se realizan en la cooperativa, en relación con:
 - Salud y seguridad en el trabajo
 - Formación
 - Comunicación e información
 - Condiciones de trabajo y protección social
 - Participación en la gestión y los beneficios
 - Balance entre trabajo/familia/tiempo libre
 - Igualdad de oportunidades y no discriminación(Categoría: PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA)
5. Las cooperativas se diferencian de otro tipo de organizaciones porque tienen unos principios internacionalmente reconocidos sobre los que se construye la identidad cooperativa. *¿Cómo logran que esos principios se traduzcan en “acciones” y no en simples “declaraciones” en las prácticas de gestión de personal?*

IMPLICACIONES DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN EL DESARROLLO HUMANO DE LOS ASOCIADOS

6. Según su experiencia ¿cuáles son las oportunidades más valiosas que la cooperativa le ha ofrecido a usted y a las/los asociadas(os) para lograr un mayor desarrollo humano? (Categoría: CAPACIDADES/LIBERTADES).
 - Libertades políticas (participación, libre expresión)
 - Oportunidades económicas (recursos)
 - Oportunidades sociales (salud, educación)
 - Transparencia (confianza, información)
 - Seguridad protectora (asistencia en calamidades, etc..)

GUÍA DE ENTREVISTA (4)

(Muestreo teórico: empoderamiento, bienestar, proyección a la comunidad, condiciones)

1. PARTICIPACIÓN Y CONDICIONES PERSONALES: RESPONSABILIDADES FAMILIARES (Tensión: PARTICIPACIÓN *versus* BALANCE TRABAJO FAMILIA)

- 1.1 ¿Cómo funcionan los comités especiales de la cooperativa?
- 1.2 ¿Cada cuánto se reúnen?
- 1.3 ¿En qué horario? (Relación entre participación *versus* balance trabajo/familia)
- 1.4 ¿Cómo se coordinan las actividades de un comité con las de los otros comités?
- 1.5 Si usted ha participado en algún comité... ¿Cómo ha sido su experiencia de participación en esos comités?

2. PRÁCTICAS DE FORMACIÓN (ACCESO), CONDICIONES ORGANIZACIONALES: (MÉTODO DE TRABAJO) E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- 2.1 ¿Cómo funciona el comité de educación?
- 2.2 ¿Qué criterios y procedimientos utiliza el comité de educación para definir las prácticas de formación y capacitación que la cooperativa ofrece a los asociados?
- 2.3 ¿En qué se invierte el fondo de educación?
- 2.4 ¿Quién(es) toma(n) las decisiones respecto a la destinación del fondo de educación?
- 2.5 ¿Qué proceso deben realizar los asociados que desean solicitar apoyo para educación? (NOTA: por apoyo se entiende un auxilio económico o una facilidad en el horario)
- 2.6 ¿A quién se debe acudir para solicitar el apoyo educativo?
- 2.7 ¿Quién(es) decide(n) si se otorga o no el apoyo para estudio?

3. CONDICIONES: CRISIS ECONÓMICAS

- 3.1 ¿qué sucede con las prácticas de gestión humana que realizan los comités, durante los periodos de crisis económicas de la cooperativa?
- 3.2 Durante las crisis económicas ¿cómo es el ambiente de trabajo en la cooperativa?

4. INFORMACIÓN

De acuerdo con su percepción ¿cómo funciona la comunicación en la cooperativa?

5. PARTICIPACIÓN Y CONDICIONES QUE LA AFECTAN

- 5.1 ¿Qué entiende usted por gestión democrática?
- 5.2 Desde su experiencia ¿cómo funciona la gestión democrática en la cooperativa?
- 5.3 ¿Qué situaciones pueden afectar la gestión democrática en la cooperativa?

6. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA

- 6.1 La autonomía e independencia es uno de los principios cooperativos ¿qué significa para usted ese principio?
- 6.2 Desde su percepción ¿cómo funciona el principio de autonomía e independencia en la cooperativa?

6.3 ¿Qué situaciones pueden afectar la autonomía e independencia en la cooperativa?

7. PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

7.1 Desde su percepción ¿qué significado ha tenido para el municipio la existencia de la cooperativa?

7.2 ¿Qué cambios ha tenido el municipio de El Santuario desde la entrada en operación de Ecooelsa?

7.3 ¿Qué contribuciones ha hecho la cooperativa a la comunidad?

8. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (PARTICIPACIÓN *versus* BALANCE TRABAJO FAMILIA

8.1 ¿Usted ha participado en el Consejo de Administración?

8.2 ¿Qué razones ha tenido para participar o abstenerse de participar en el Consejo de Administración?

8.3 Si usted ha participado en el Consejo de Administración ¿Cómo ha sido su experiencia?

8.4 ¿Qué criterios tiene en cuenta usted a la hora de elegir un(a) candidato(a) para el Consejo de Administración?

8.5 Desde su percepción ¿qué cualidades debería reunir una persona que aspire a participar en el Consejo de Administración?

GUÍA DE ENTREVISTA (5)

(Muestreo teórico: empoderamiento, proyección a la comunidad, condiciones)

- ¿Cómo ingresó a la cooperativa?
- ¿Cómo ha sido su experiencia en la cooperativa?
- En las cooperativas los asociados son trabajadores, propietarios y gestores ¿con cuál de esos roles usted se siente más identificada?
- ¿Cuáles son sus derechos y responsabilidades como trabajadora de la cooperativa?
- Como propietaria ¿qué derechos y qué responsabilidades tiene?
- Como gestora, en ese rol que tienen los asociados de administrar la cooperativa ¿qué derechos y qué responsabilidades pueden tener?
- ¿Cómo puede participar usted en la administración de la cooperativa?
- ¿Usted ha participado en alguno de esos órganos de participación?
- En los principios cooperativos hay uno que se refiere a la gestión democrática ¿qué entiende usted por gestión democrática?
- ¿Qué situaciones pueden afectar la gestión democrática en la cooperativa?
- Otro principio es el de autonomía e independencia ¿qué entiende usted por autonomía e independencia?
- ¿Qué situaciones pueden afectar la autonomía e independencia de la cooperativa y de los asociados?
- ¿Qué le ha aportado la cooperativa a usted y a su familia?
- ¿Cuáles son las experiencias o lo que más valora de su experiencia en la cooperativa?

Anexo C. Formato de consentimiento informado

Proyecto de investigación Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado. Tres estudios de casos en organizaciones colombianas CONSENTIMIENTO INFORMADO Yo <u>[Redacted]</u>, identificada(o) con la cédula de ciudadanía número <u>[Redacted]</u>, y en mi calidad de participante en esta investigación, Certifico que: He sido informada (o) con claridad y veracidad respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos, sus procedimientos y su finalidad. Actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recopilación de la información. Soy conocedora (o) de la autonomía suficiente que poseo para formular las dudas que se me presenten en torno al procedimiento que será utilizado en la investigación y que puedo retirarme del proceso cuando lo estime conveniente, mediante un aviso a la investigadora sin necesidad de justificar mi decisión. Se respetará de buena fe la confidencialidad e intimidad de la información por mi suministrada, y dicha información se usará sólo para los fines de la investigación. La investigadora queda expresamente autorizada en estos términos a hacer uso de la información por mi suministrada para el desarrollo de la presente investigación y para ser poseedora de los productos que de ella se deriven. Nombre completo <u>[Redacted]</u> <u>[Redacted]</u> Participante Fecha: 20/09/2011 <u>[Redacted]</u> Investigadora

Anexo D. Relación de personas entrevistadas

Personas entrevistadas en el Caso de Ecooelsa

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

Fecha	Cargo del entrevistado	Antigüedad en la cooperativa	Nivel de escolaridad	Tiempo duración entrevista (min)
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 E. Relación de personas participantes en los talleres

Participantes del Taller – Caso Ecoelsa

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

Anexo F. Formato taller grupal Ecooelsa

Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado. Caso: Ecooelsa
29-nov-2012

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	POSIBLES OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
1. Adhesión voluntaria y abierta	Por Normatividad las personas no pueden estar trabajando más de 6 meses sin ser asociado.	
2. Gestión democrática	Algunas decisiones se toman con un sí o no pero público, no se contabiliza.	Las decisiones deben ser escritas y más personalizadas.
3. Participación económica	Afecto al cambio de la Normatividad. Cooperativa, porq. no se reparten las utilidades cada 3 o 4 meses.	Sensibilizar, explicar al personal como y porq. cambio la norma con el fin de evitar malos comentarios.
4. Autonomía e independencia	Afecta la falta de sensibilización, de Incentivación a las buenas propuestas. - Se percibe q. las buenas ideas las dan los de arriba.	Estructurar un programa para Incentivar las buenas propuestas
5. Educación, formación e información	No se tiene flexibilidad con los horarios, porq. están limitados por los Turnos de trabajo. - No se publican todas las decisiones, se manga rumor.	Mayor flexibilidad, otros cambios para mejorar y dar más oportunidad a las personas q. quieren estudiar.
6. Cooperación entre cooperativas	- Se percibe poco este principio. - Nos mostramos o damos a conocer. Falta solidaridad - No querer comprometerse.	Crear pagina web.
7. Interés por la comunidad	Se soliciten ayudas económicas y la cooperativa no este en capacidad económica para esto.	Incluir en las capacitaciones.

Formato Taller Grupal Industrias Integradas

Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado.
Caso: Industrias Integradas CTA
10-dic-2012

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	POSIBLES OBSTÁCULOS PARA SU CUMPLIMIENTO	ACCIONES DE MEJORAMIENTO
1. Adhesión voluntaria y abierta	- Se cumple al ingreso, y a la salida, pero se quisiera tener más pertenencia. - Más formación inicial	- Formación en el ppo (compromiso) - Ver más allá del empleo - Énfasis en lo social
2. Gestión democrática	- Se requiere mayor participación, aunque es un ppo de alto cumplimiento (Mecánico)	- Fomentar la participación. - Campañas para hacer buenas elecciones
3. Participación económica <i>no están involucrados. LA parte no tiene nada</i>	- Situación económica de la cooperativa <i>dificultades financieras</i> - Claridad en este ppo - <i>no creen en la situación</i>	- Revisión y mejoramiento productivo. - Educación solidaria - Responsabilidad como <i>Acuerdo</i>
4. Autonomía e independencia	- Falta conocimiento cooperativo de parte de los asociados.	- Sensibilización para la toma de decisiones / Ident. Cooperativa
5. Educación, formación e información	- Nivel educativo asociados - Se debe destinar más tiempo a la formación - Falta información <i>INT. EXT. divulgación</i>	- Fomentar y gestionar planes de formación. - Dar a conocer los beneficios prestados a la comunidad
6. Cooperación entre cooperativas	- Falta Gestión a nivel de cooperativas - Falta Gestión a nivel del gremio	- Generar acuerdos y planes con cooperativas que puedan prestarnos algún servicio.
7. Interés por la comunidad	- A pesar de ser un ppo de alto cumplimiento, aún se debe trabajar más en algunas zonas	- Involucrarse en proyectos con la comunidad. - Invitar a participar a la comunidad.

Formato Taller Grupal - Coopimar

Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado.
Caso: Coopimar CTA (16-ene-2013)

CATEGORÍA	CONDICIONES DE LA COOPERATIVA QUE...	
	FAVORECEN	OBSTACULIZAN
Empoderamiento de los asociados (Propietario, gestor, trabajador)	→ Que los asociados se sientan que hacen parte que se les tenga en cuenta sus opiniones y necesidades. La Sensibilización, Sobre la gestión q se realiza para mejorar las condiciones de los mismo. - Oportunidades de capacitación - La participación	- Que no este a gusto con lo que hace - Que este desmotivado, con el jefe o sus compañeros - Falta Compromiso
Bienestar de los asociados	- Compromiso de la empresa para apoyar el asociado en sus dificultades, Donación en calamidad préstamos - Apoyo con programas > Psicología, nutricionista. Para socio y su familia	Problemas familiares - Problemática de los jóvenes - Violencia intrafamiliar - Madre cabeza hogar
Proyección a la comunidad	- Dinamizar el Municipio con empleo directo e indirecto. - Participación de la comunidad en los programas que genera la cooperativa, para - Apoyo a entidades con donaciones como la policía.	El desconocimiento de los beneficios y oportunidades.

Anexo G. Fotos taller grupal

Industrias Integradas (dic.10 de 2012)



Fotos taller grupal Coopimar - (Enero 16 de 2013)



Anexo H. Ejemplo memorando codificación abierta

MEMO: MICROANÁLISIS EE2 - INTERES X COMUNIDAD Y FLUJO (5 Quotations)

P 2: EE2_Entrevist_ECOOELSA.rtf: - (82:82), (187:188)
P 5: EE5_Entrevista_ECOOELSA.rtf: - (80:80), (182:182)
P 9: EE9_Entrevista_ECOOELSA.rtf: - (109:109)
Codes: [CONSECUENCIAS_CRISIS] [INTERES_COMUNIDAD]

No memos
Type: Memo

CÓDIGO: interés por la comunidad

PD: EE2

ASUNTO: la cooperativa crea un flujo de recursos que beneficia al asociado, su familia y la comunidad.

CITA:

lo que una persona recibe eso se proyecta, eso no se va a quedar en una sola persona sino que eso sale, a las familias, al pueblo, si... todo lo que a uno le entra eso va al pueblo, que se pagan servicios, que se compra la ropa, que se compra la comida, ¿en dónde?, en el mismo pueblo, entonces, eso entra y vuelve y sale al mismo pueblo, entra al pueblo y vuelve y sale al mismo pueblo. Eso es una bendición de Dios muy grande. (EE2, Línea 82)

Según el testimonio de esta asociada la operación de la cooperativa genera un flujo de recursos que beneficia no sólo a los asociados y sus familias, sino también a todo el municipio, porque el poder adquisitivo de los asociados (oportunidades económicas) dinamiza la economía del El Santuario. Del mismo modo, las dificultades económicas que se presentan en la cooperativa (crisis, reducción de la producción) afectan el ciclo económico del municipio.

Me surgen estos interrogantes:

- ¿Cómo relacionar el flujo de recursos con los códigos *interés por la comunidad y consecuencias de la crisis*?
- ¿Qué relaciones se pueden establecer entre éstos?
- ¿Cuáles son las interdependencias entre la cooperativa y su entorno -El Santuario- y entre éste y la cooperativa?

Anexo I. Ejemplo memorando codificación axial

MEMORANDO – CODIFICACIÓN AXIAL **Empoderamiento e “Igualdad de Oportunidades”**

Un asunto crucial para comprender el empoderamiento es el concepto de “igualdad de oportunidades” para el acceso a la información, la formación y la participación. Inicialmente no habíamos considerado este concepto, pero parece necesario incluirlo como parte del empoderamiento de los asociados, de modo que es necesario volver a revisar la definición de la categoría empoderamiento

Definición alternativa No.1 de Empoderamiento

Prácticas orientadas a desarrollar las capacidades de los asociados para que puedan participar con autonomía e independencia en los asuntos de la cooperativa que ellos consideran valiosos en su calidad de trabajadores, propietarios y gestores. Estas prácticas están relacionadas con el reconocimiento de igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación.

Definición alternativa No.2 de Empoderamiento

Prácticas orientadas a desarrollar las capacidades de los asociados para que puedan participar con autonomía e independencia en los asuntos de la cooperativa que ellos consideran valiosos en su calidad de trabajadores, propietarios y gestores. El empoderamiento requiere el reconocimiento de igualdad de oportunidades a todos los asociados para el acceso a la información, la formación y la participación.

En los casos estudiados, a aparentemente se les ha concedido a los asociados oportunidades de participación, pero no ha habido igualdad de oportunidades para todos, en la medida en que la información y la formación no se ha facilitado a todos los asociados por igual, por diferentes condiciones tales como:

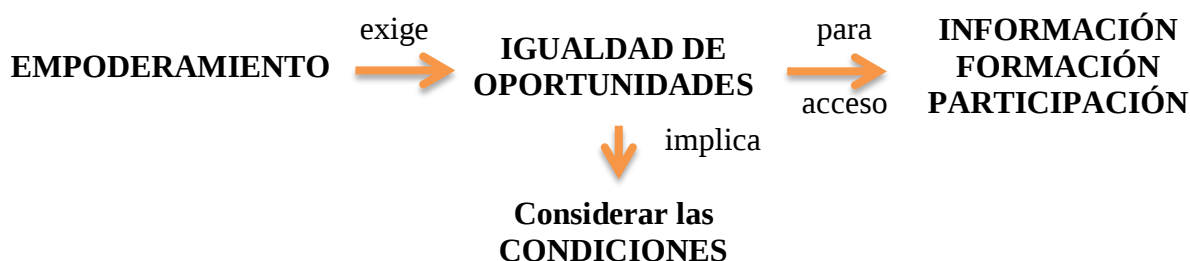
- Condiciones personales de los asociados (escolaridad, experiencia, responsabilidades familiares)
- Estilo de dirección
- Entorno externo: ubicación y sus características (ej: oferta educativa).

Es decir, existen condiciones que afectan la “igualdad de oportunidades” en la medida en que la realidad de cada asociado es diferente, las fórmulas estandarizadas no funcionan, porque no todos los asociados están en las mismas condiciones. Por ejemplo: No es suficiente con decir que todos los asociados tienen derecho de participar en la gestión, si la participación en la gestión implica sacrificar parte del tiempo personal/familiar para asistir a reuniones. En este caso las personas con mayores responsabilidades familiares (Ej: madre

soltera, asociado con familiares enfermos) no están en igualdad de oportunidad para participar en comparación con aquellos asociados con menos responsabilidades, probablemente para los primeros es más difícil asumir otras responsabilidades y para los segundos más fácil.

Algo similar sucede con los asociados con bajo nivel de escolaridad, es probable que la cooperativa divulgue la información financiera para todos los asociados y sin embargo, no hay igualdad de oportunidades para acceder (comprender) a ésta, por la disparidad en los niveles de formación de los asociados. Aquellos con un nivel de formación mayor o mayor experiencia pueden tener bases más amplias para comprender la información financiera, un caso contrario puede suceder con los asociados que tienen bajo nivel de escolaridad o experiencia.

En síntesis, el empoderamiento exige:



Esto implica que las prácticas de GH deben estar contextualizadas, es decir, considerar las condiciones de los asociados y del entorno (micro, macro) y ajustarse a estas condiciones para poder ofrecer igualdad de oportunidades. Posiblemente esto implicará diferentes matices en las prácticas de GH y “sectorizar” los asociados para ofrecer prácticas ajustadas a sus necesidades. Lo esencial es que las prácticas de GHSR realmente contribuyan a desarrollar las capacidades de los asociados y para esto se requiere conocer y ajustarse a las condiciones de los asociados y de su entorno. La igualdad se debe entender en términos de adecuación a las condiciones y no en términos de estandarización.

“IGUALDAD DE OPORTUNIDADES” $\neq$ “ESTANDARIZACIÓN”

El empoderamiento exige “igualdad de oportunidades” en cuanto a la frecuencia, el contenido y el acceso a la información y la formación y en cuanto a las posibilidades de participación económica y en la gestión.

Anexo J. Ejemplo memorando codificación selectiva

MEMORANDO – CODIFICACIÓN SELECTIVA **Integración de las categorías**

Reflexionando acerca de la interrelación entre las categorías empoderamiento, bienestar y proyección a la comunidad, lo primero es reconocer que éstos son procesos secuenciales, es decir, ellos van traslapados (imbricados) unos con otros, no se trata de que uno está primero que otro sino que los tres están sincronizados, interrelacionados.

Un asociado empoderado tiene mejores condiciones para definir aquello que considera valioso para su vida, es decir, establecer cuáles son sus prioridades de bienestar, entonces, ese asociado empoderado puede tener mayores libertades o capacidades para poder decidir acerca de sus oportunidades laborales, económicas y sociales.

Al tiempo que la cooperativa le está generando al asociado esas oportunidades de bienestar, el bienestar no se queda concentrado en el asociado sino que eso también se irradia a la comunidad. Inicialmente se irradia a la comunidad más próxima que es la familia del asociado, porque todos los beneficios y las oportunidades económicas y sociales de las que disponen los asociados también las disfruta la familia. La familia disfruta de la compensación económica y de todas las demás compensaciones que reciben los asociados y también de las oportunidades sociales porque muchos de los programas de salud y de educación que ofrecen las cooperativas también benefician a las familias, o los programas de solidaridad.

Entonces, el bienestar se proyecta a la comunidad, primero a la comunidad más próxima que es la familia pero también al resto de la comunidad porque la cooperativa invierte parte de sus recursos en prácticas de formación, hace donaciones del fondo de educación para programas educativos que se desarrollan en los municipios; la misma cooperativa ofrece programas de formación en artes, música, manualidades y especialmente en formación para el trabajo –curso de confección industrial—, de esta forma la cooperativa contribuye a generar oportunidades laborales en la comunidad.

Los chicos o jóvenes que participan en la escuela de música no solo aprenden a desplegar sus talentos sino que tienen la opción de ganar algún ingreso con sus capacidades, por ejemplo, de música, ellos hacen presentaciones. Las personas que son formadas como operarias de confección industrial, están capacitadas, tienen sus competencias laborales certificadas y eso les permite vincularse a otras empresas o talleres de confección, incluso algunas de ellas, por sus condiciones familiares que les dificultan trabajar con un horario permanente en una empresa, ellas mismas tienen las capacidades de organizar su propio taller familiar, tener las máquinas en sus casas y así con ese trabajo se ayudan con los gastos de la familia, sin tener que salir de su casa.

De esta manera es que se conectan las categorías. Un asociado empoderado tiene las capacidades para poder definir cuáles son sus prioridades de bienestar, es decir, qué es lo que quieren ser y hacer en su vida, y a partir de tener claridad en este aspecto, tener la

libertad de definir sobre sus prioridades de bienestar, eso les va a generar un rango de oportunidades laborales, económicas y sociales que les va a contribuir a poder lograr esas prioridades de bienestar que tienen, es decir, ser y hacer lo que consideren valioso, poder lograr los funcionamientos valiosos que cada quien considera importantes.

Además, ese bienestar no se queda solamente en el asociado sino que también se beneficia la comunidad, porque todas las prácticas que realiza la cooperativa no están únicamente circunscrita al asociado sino que muchas de ellas son extensivas a las familias, entonces, las oportunidades económicas que se generan para los asociados también beneficia a sus familias. De igual modo sucede con las oportunidades sociales, como el estar afiliado a un sistema de salud, tener una caja de compensación que les ofrece subsidios y planes de vivienda, programas de recreación, esto beneficia las familias de los asociados.

Entonces, esa proyección a la comunidad se hace primeramente con la comunidad más próxima que es la familia del asociado pero además con la comunidad en general, que está cerca del radio de acción de la cooperativa, porque a través de prácticas de solidaridad la cooperativa invierte parte de sus recursos en programas para la comunidad, a través de donaciones, entregando en comodato parte de sus instalaciones para que funcionen allí programas sociales, de recreación, deportes, jardines infantiles. También con programas de formación en música, en artes y en confección industrial de los cuales se benefician las personas de la comunidad. Y, a partir de esas oportunidades sociales, especialmente de formación, se generan oportunidades laborales para la comunidad.

Anexo K. Tablas de análisis de datos

ESTUDIO DE CASO: ECOOELSA SÍNTESIS DE CÓDIGOS (DESCRIPCIÓN Y RELACIONES)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO	RELACIÓN CON...			
			PRINCIPIOS COOPERA-TIVOS	LIBERTADES INSTRUMENTALES	PRÁCTICAS GH	OTROS CÓDIGOS
Adhesión voluntaria y abierta	Agrupar los testimonios de los trabajadores que hacen alusión al carácter voluntario y abierto en la pertenencia a la cooperativa	<i>“yo si estoy en la cooperativa es porque la cooperativa la quiero y me gusta”</i> (EE1 1:30)	Adhesión voluntaria y abierta	<u>Libertad política</u> (participación) Participación es voluntaria	No discriminación	Participación Sentido de pertenencia
Balance trabajo - familia	Se refiere a las prácticas implementadas en la cooperativa que facilitan (o entorpecen) balancear las responsabilidades laborales y familiares, relacionadas principalmente con: Flexibilidad (horarios) Apoyo profesional (asesoría, etc) Servicios (capacitación) Beneficios (para la familia) UNA INQUIETUD.... <i>¿Generar empleo formal en el Municipio (es escaso) es una forma de contribuir al balance trabajo/familia (asociados tienen una fuente de empleo cerca a su familia)?</i>	<i>“Sí, me dan los permisos para las reuniones de las niñas, que si necesito llevarlas al médico también, tengo toda la flexibilidad”</i> (EE 3:11) <i>“...incluso lo tenemos por escrito, hay un listado de permisos a los cuales la persona puede acceder, de pronto los que menos barrera puede tener es la parte de la atención familiar”</i> (EE 4:33)	<u>Educación, formación e información</u> (capacitación que se ofrece al asociado y su familia) <u>Participación económica de los asociados</u> (Programa de vivienda y créditos educativos beneficia a la familia) <u>Interés por la comunidad</u> : las familias de asociados son la comunidad más próxima de la CT, de modo que, los programas que benefician la familia de los asociados son una expresión de interés por la comunidad.	<u>Oportunidades sociales</u> : acceso de la familia del asociado a servicios de salud, educación. <u>Oportunidades económicas</u> : mejoramiento de las condiciones de vida del asociado (Empleo formal=mejores condiciones de vida) <u>Seguridad protectora</u> : asistencia y apoyo en las calamidades domésticas que afectan al asociado y su familia.	Balance trabajo/familia	Bienestar Formación Generación de empleo Vida de pueblo

Anexo L. Esquemas de la relación entre categorías

GESTIÓN HUMANA SOCIALMENTE RESPONSABLE (GHSR)

