

**INCOOMAR, UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO QUE HACE LA
DIFERENCIA MEDIANTE LA PRÁCTICA DE SU GOBIERNO
COOPERATIVO**

JOHN ALBEIRO GIRALDO LONDOÑO
JOHN JAIRO GÓMEZ RODAS

Trabajo de Grado para Optar al Título de
Magíster en Administración - MBA

Asesora:
JENNY MARTÍNEZ CRESPO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MEDELLÍN

2010

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 TESIS	11
1.3 ANTÍTESIS	11
1.4 SÍNTESIS	11
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	12
CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE	26
3.1 EL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO	26
3.2 EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA LATINA	29
3.3 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA	29
3.4 LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA	29
3.4.1 Marco Legal	33
3.4.1.1 Antecedentes históricos	33
3.4.1.2 Características de las cooperativas de trabajo asociado	36
3.4.1.3 La solución de conflictos	39
3.4.2 Clases de cooperativas	41
3.4.3 Tipos de cooperativas	41
3.4.4 Entidades reguladoras	42

3.5 LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN ANTIOQUIA Y EN MARINILLA	42
3.6 ESTADÍSTICAS EN COLOMBIA	39
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	45
4.1 DISEÑO	45
4.2 ENFOQUE	45
4.3 TIPO	46
4.4 TÉCNICAS PARA EL ACOPIO DE INFORMACIÓN	46
4.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS	47
4.6 OBJETIVO GENERAL	47
4.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	49
5.1 LA PARTICIPACIÓN	49
5.2 LA AUTONOMÍA	52
5.3 EL CONTROL	49
5.4 LA DIRECCIÓN	61
5.5 EVIDENCIAS DEL GOBIERNO COOPERATIVO EN INCOOMAR CTA	73
5.5.1 Incoomar CTA. Breve Reseña Histórica	73
5.5.2 El Gobierno cooperativo	74
5.5.2.1 La participación en Incoomar CTA	75
5.5.2.2 La autonomía en Incoomar CTA	68
5.5.2.3 El control en Incoomar CTA	79
5.5.2.4 La dirección en Incoomar CTA	93
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	115

RESUMEN

Las cooperativas de trabajo asociado en nuestro país han sido empleadas para desregularizar las condiciones laborales mínimas legales a las que tienen derecho los trabajadores. En esta investigación se pretende mostrar, por medio de un estudio de caso en profundidad, como en Colombia es posible utilizar la figura de Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA) para la tercerización. En este sentido, Incoomar CTA, ubicada en el municipio de Marinilla, es una cooperativa apoyada por Leonisa S.A. desde sus inicios, y es una de las empresas que confecciona sus productos. Esta relación nos muestra que es factible responder a los requerimientos de costos y productividad de la empresa capital, desarrollando un enfoque social, y acercándose al modelo de gobierno que se pretende mostrar.

ABSTRACT

The associated working cooperatives in our country have been used to deregulate the legal minimum working conditions to which workers are entitled. This research aims to show, through a deep case study that in Colombia is possible to use the figure of Associated Work Cooperative of (CTA) for outsourcing. In this sense, Incoomar CTA, located in the town of Marinilla is a cooperative supported by Leonisa SA since its beginning, and it's one of the companies that produces its products. This relationship shows that it is possible to meet the requirements of cost and productivity of the main company, developing a social approach and approaching to the government model that are intended to show.

INTRODUCCIÓN

El propósito final de esta investigación consiste en abrir un espacio para la reflexión en torno a un tema generalmente ignorado, pospuesto o relegado a un segundo plano, como es el del gobierno cooperativo.

Las investigaciones que, hace más de diez años, viene adelantando la Red Universitaria de las Américas en estudios cooperativos y asociativismo, Unircoop Américas, que reúne profesores e investigadores especializados en el fenómeno cooperativo y asociativo de las Américas, han demostrado la existencia de casos exitosos en diferentes países del continente americano. El interés común de los diferentes autores ha sido el de realizar una aproximación de carácter teórica, reflexiva o analítica al concepto de cooperativismo.

En este sentido, la incorporación de experiencias concretas no se hace a manera de una narrativa de tipo periodístico o con fines meramente informativos, sino que alrededor de dichas experiencias se busca evidenciar los procesos de complejidad socio-cognitivos que entrañan las acciones colectivas de carácter cooperativo o solidario.

En el capítulo 1 se presenta la formulación y descripción del problema de investigación considerando la doble dimensión del fenómeno cooperativo: como portador de un nuevo proyecto de sociedad más humana y solidaria y, al mismo tiempo, como crítica de los fundamentos y la práctica capitalista dominante. Se intentará explicar de qué manera la actividad empresarial y asociativa de las cooperativas de base y la acción colectiva del movimiento

cooperativo como un todo, contribuyen a la humanización de las relaciones sociales y económicas en la sociedad contemporánea, centrándonos en el caso de la cooperativa Incoomar CTA.

En el capítulo 2 se establece el marco de referencia, se analiza la dualidad en el papel de las personas que forman la cooperativa: su papel como trabajador y su rol como socio, esto sin dejar a un lado el impacto que genera y a la vez recibe como miembro de la comunidad a la cual pertenece. Una noción de gobierno cooperativo que se alimenta de la identidad cooperativa, de los valores y principios que hacen parte de su doctrina, y de la imagen de un líder que convoca, que crea el ambiente de confianza, responsabilidad y pertenencia necesario para el logro de los objetivos propuestos, siempre velando por el cumplimiento de los componentes económico, social y educativo.

En el capítulo 3 se hace un recorrido por el estado del arte, haciendo un recuento del cooperativismo en el mundo, en América Latina, en Colombia y por último en Antioquia, municipio de Marinilla, donde está ubicada Incoomar CTA. Se plantea todo el sustento legal de este tipo de organizaciones en Colombia, sus características y los organismos que los vigilan y controlan.

En el capítulo 4 se plantea la metodología a usar en la presente investigación cualitativa donde se analiza la configuración del gobierno de Incoomar CTA, en relación con las variables de participación, autonomía, control y dirección, en términos de la identidad, los valores y principios, con un enfoque hermenéutico donde a partir de la caracterización de las Cooperativas de Trabajo Asociado, en adelante CTA, de los modelos de producción, de los conceptos de autogestión, se instala el círculo hermenéutico que deberá pasar por el análisis, la comprensión, la interpretación y la síntesis, para encontrar la

unidades de sentido que nos permitan descifrar lo “diferente” de la relación en estudio.

En el capítulo 5 se presentan los resultados hallados en Incoomar CTA, precisando la originalidad del gobierno cooperativo, así como sus características distintivas, válidas para la época actual de desarrollo capitalista mundial, precisando en qué sentido y en qué aspectos se diferencia de otros estilos de administración. A partir de la literatura revisada, de la información recolectada en el trabajo de campo, del análisis realizado sobre los datos encontrados y su categorización en unidades de análisis, hemos llegado a determinar, en el estudio del gobierno cooperativo de Incoomar CTA, las siguientes variables de análisis: la participación, la autonomía, el control y la dirección. En este trabajo vamos a tratar a cada una de estas variables desde la literatura del *management* y desde el cooperativismo, y por último, con base en el estudio etnográfico.

En el capítulo 6 luego de tener claro el análisis de las cuatro variables determinadas para el desarrollo de este trabajo, y realizado el estudio etnográfico a través de todas y cada una de las conversaciones, entrevistas, observaciones y análisis de documentos, llegamos a definir las conclusiones sobre los aspectos que caracterizan a nuestra cooperativa objeto de estudio y la muestran como un caso a seguir.

CAPÍTULO 1.

FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las cooperativas son miradas, normalmente, como casos ejemplificantes de ineficiencia al ser puestas como punto de comparación con las empresas de carácter privado. En este orden de ideas sólo pueden ser sustentadas o explicadas bajo parámetros de informalidad o de estrategias soterradas en busca de hacerle el quite a la formalidad que exige la legalidad. Podríamos también hablar de prácticas altruistas de empresarios que ven en ellas la manera de devolver a la sociedad algo de lo que han ganado, o en última instancia, una manera bastante efectiva de reducir costos y cargas prestacionales.

En los sectores y subsectores productivos de nuestro país, e incluso a nivel mundial, las cooperativas son la representación palpable de la pauperización de las condiciones laborales. Más aún, son la máscara que cubre todo tipo de desregularizaciones, en muchos de los casos, conocidas y aceptadas por las autoridades de tipo laboral.

Se desprende de lo anterior que las cooperativas que conocemos están creadas desde la ley (o desde la forma de huir de ella) y no desde la concepción misma de la filosofía que las origina.

También es importante resaltar que la mayoría de estas empresas son de tamaño pequeño, y que esta característica es hoy una fortaleza, ya que su estructura les permite una mayor maniobrabilidad a la hora de enfrentar los retos de producción. No podemos desconocer que casi el 95% de nuestras empresas son medianas y pequeñas.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las cooperativas de trabajo asociado del oriente antioqueño que están apoyadas y trabajan para Leonisa S.A., tienen en ello y en su modelo de gobierno cooperativo, las características que las han llevado a ser exitosas en su desarrollo.

Nuestro caso de estudio se concentrará como ya se ha dicho en la Industria Cooperativa de Marinilla, Incoomar CTA, por ser la primera CTA en ser creada con el apoyo de Leonisa S.A. en el oriente antioqueño. Las cooperativas de trabajo asociado ubicadas en el oriente antioqueño y que son apoyadas por Leonisa S.A., son altamente productivas y exitosas como unidades productivas del capitalismo tradicional en lo económico y como organizaciones cooperativas en lo social, dos componentes básicos en la configuración de este tipo de organizaciones.

La escogencia específica de Incoomar CTA y no otra cooperativa, como objeto de estudio, la hacemos con el propósito de investigar sobre el modelo de gobierno cooperativo en Incoomar CTA., fundamentados básicamente en una historia de 26 años de gestión exitosa, con evidencias de los actos democráticos realizados año tras año a través de la asamblea general de asociados, para la elección del Consejo de Administración y de los diferentes comités establecidos, además de las evidencias de las reuniones de cada uno de estos órganos, para establecer si existe algún grado de dependencia con la empresa Leonisa S.A. o por el contrario son decisiones autónomas sobre la base de autocontrol y el mejor estar para todos los asociados.

1.2 TESIS

Las cooperativas de trabajo asociado del oriente antioqueño que están apoyadas y trabajan para Leonisa S.A., con énfasis en Incoomar CTA., tienen en ello y en su modelo de gobierno, las características que las han llevado a ser exitosas en su desarrollo.

1.3 ANTÍTESIS

En nuestro medio las cooperativas de trabajo asociado han sido “utilizadas” como un instrumento de desregularización de las relaciones de trabajo y de empobrecimiento de sus asociados, lo que las ha llevado a fracasar en casi todos los casos.

1.4 SÍNTESIS

¿Es necesaria la participación de un “padrino” (Leonisa S.A.), para que el modelo de gobierno garantice el éxito económico y social de una cooperativa de trabajo asociado?

CAPÍTULO 2.

MARCO DE REFERENCIA

A partir de la revisión realizada en el marco contextual sobre investigaciones en gobierno cooperativo y, teniendo en cuenta que es un tema con información limitada; acogemos la idea de que 'la buena administración de las cosas y el buen gobierno de las personas' puede describir de manera adecuada el gobierno cooperativo, pues en ella participan tanto los elementos de este como los del gobierno corporativo, incluyendo en esta discusión las variables de tipo económico y financiero necesarias para el correcto funcionamiento y la sostenibilidad del accionar social, cooperativo y participativo, tanto desde la posición y los intereses de los accionistas como de otros actores sociales vinculados con la organización.

Es aquí donde se analiza la dualidad en el papel de las personas que forman la cooperativa: su papel como trabajador y su rol como socio, esto sin dejar a un lado el impacto que genera y a la vez recibe como miembro de la comunidad a la cual pertenece.

Teniendo esto en cuenta, se estudiará el modelo de gobierno en Incoomar CTA, con base en la propuesta de trilogía administrativa realizada por Renée Bédard.

Según Bédard (2004, 80) "para comprender las acciones y las conductas de una persona, es necesario rastrear los fundamentos implícitos. Esto exige prestar atención no sólo a las acciones concretas de la persona, a sus actitudes y a sus palabras, sino buscar sobre qué están profundamente apoyadas esas maneras de actuar, de comportarse y de hablar, más allá de las explicaciones racionales y lógicas que la persona pueda dar".

Para lograr esto, Bédard (2004) propuso un marco de análisis que comporta cuatro partes estrechamente ligadas entre sí y que presentó bajo la forma de un rombo, conformado por las prácticas, los métodos, los valores y los principios. Adicionalmente mostró como estos se pueden utilizar para “reconstituir la estructura íntima de una actividad concreta o de una conducta” (pp. 80). A medida que progresaba en su investigación, enmarcada en un análisis que le permitía comprender y crear una especie de código para los hechos y experiencias, aparece una segunda estructura, a la cual llamó trilogía administrativa. Globalmente, se trata de “tres grandes funciones de base que toda persona y toda sociedad deben realizar para sobrevivir y desarrollarse” (pp. 80). “La trilogía se encuentra raramente como tal en las organizaciones pero se la presenta detrás de la manera de dividir el trabajo y de desglosar las actividades. Estos tres dominios generales son: la producción y la creación; la protección y la seguridad; el gobierno y el interés general.” (pp. 85).

Bédard considera, que las teorías administrativas no son claras en sus presupuestos científicos ni sobre la fundamentación filosófica e ideológica. De hecho la función de dirección o gobierno ha sido siempre directamente relacionada con el management, el liderazgo o la toma de decisiones. En lo referente a la función de producción, siempre se ha trabajado desde la gestión de operaciones, es decir, algo meramente técnico. Posteriormente, con la aparición de los conceptos de planeación estratégica, aparece la identidad de los dirigentes y líderes, y la dependencia de las funciones que se llevan a cabo en las organizaciones a la manera de ser y el comportamiento de estos.

En el año 1995 surge de nuevo la inquietud por la naturaleza de la dirección general, y, siendo este un tema de alguna manera poco abordado por

la ciencia, Bédard aborda las teorías acerca de esta y encuentra de manera superficial un sesgo hacia las habilidades del director y sus estrategias.

Es aquí donde se pretende por parte de la autora que “la trilogía administrativa abra nuevos caminos de reflexión sobre estas diversas preguntas” (Bédard, 2004, 87).

De acuerdo con Bédard, el management reposa sobre dos teorías consideradas generales, universales, fuente de la confusión sobre la naturaleza y el tema que desarrollan. Ellas son la propuesta de H. Fayol, *Administración industrial y general* (1916) y la de H. Mintzberg, *La estructura de las organizaciones* (1981).

Fayol propone seis funciones de base para la empresa manufacturera: la función técnica, la función comercial, la función financiera, la función de seguridad, la función de contabilidad y la función administrativa. Igualmente propone una función más general, el *gobierno*, “*Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales*” (Fayol, 1961, 139).

Sesenta años más tarde, Mintzberg se interesa por la organización como género y como concepto, desde una visión estructural, una categoría mental que agrupa varias especies de establecimientos. Así identifica los caracteres que tienen en común estas organizaciones, llegando a definir que “el concepto de organización designa un agenciamiento variable de cinco elementos básicos: la *base operacional*, donde se ejecuta el trabajo que encarna la razón de ser de la organización; la *cima estratégica* y la *línea jerárquica* para las actividades administrativas decisionales; la *tecnoestructura* para los servicios de asesoría,

los *sistemas administrativos y de control* y los *sistemas técnicos centrales*; finalmente, el *apoyo logístico* para las actividades indirectas de mantenimiento” (Bédard, 2004, 88).

Así, Bédard (2004) propone una forma diferente de ver la organización, un sistema integrado que reposa sobre tres pilares o funciones de base, esenciales y complementarias. Concibe la organización como “un todo orgánico en el que todas las unidades especializadas y las actividades concurren en el funcionamiento de estas tres grandes funciones de base que son: 1) la producción y la creación; 2) la protección y la seguridad; 3) el gobierno y el interés general” (pp. 91). Una trilogía presente en la sociedad occidental, que designa tres grandes funciones humanas y sociales generales; una concepción trilogía “profundamente inscrita en nuestros esquemas mentales y en la estructura de nuestras organizaciones sociales” (pp. 94). Funciones, diferentes y complementarias, que pueden cumplirse desde diversas instancias y actividades. Entre la producción, la protección y el gobierno, existe un “orden convenido, que fija a cada uno una posición y un estatus a los que se asocian privilegios, atribuciones, obligaciones, derechos y deberes propios” (pp. 94).

En el sistema occidental de representaciones, las tres funciones se clasifican en un orden de importancia, de prestigio, de autoridad y de dignidad, que expresa una escala de valores y una cosmovisión particulares. La trilogía es una concepción intelectual que representa un modelo de funcionamiento humano que comporta su armonía y su simbolismo propios. Es una cosmología de la sociedad humana ideal.

(...) se pueden comprender las posturas que presentan la supremacía actual de lo económico y su extensión a todas las actividades y anticipar los problemas o las reacciones que resultarán. Concentrándose en la

complementariedad de las tres necesidades humanas fundamentales que la producción y la creación, la protección y la seguridad, el gobierno y el interés general representan y sobre su orden de prioridad, la trilogía da por terminadas las oposiciones artificiales, las luchas de influencia nefastas entre ámbitos diferentes y los errores de juicio o de apreciación por parte de los dirigentes que con frecuencia son llevados a tomar decisiones con base sólo en criterios económicos a corto plazo, a falta de marcos de referencia y de análisis apropiados. Como se trata de funciones u orientaciones generales, toda actividad concreta o especializada puede contribuir momentáneamente a una función más que a otra, dependiendo del contexto y del momento. (Bédard, 2004, 94)

De acuerdo con Bédard, cuando se intenta comprender lo que ocurre al interior de una organización, el punto de partida debe ser el departamento de producción, este es el lugar donde se llevan a cabo las actividades que conforman los procesos del día a día.

En los últimos tiempos, y con la aparición de los sistemas de gestión de calidad este tema ha sido estudiado sobre todo desde el punto de vista técnico y, obviamente, del económico. Sin embargo, esta posición dista de ser la única a tener en cuenta. En las organizaciones cuya estructura está conformada por unidades o departamentos especializados, se observa la presencia de lógicas y conductas diferentes que devienen de ellas, que responden a unos aspectos relevantes de convivencia, de cultura, y la necesidad de establecer mecanismos de coordinación y comunicación.

En la empresa, la actividad principal es la producción de un bien o de un servicio. Las unidades especializadas de apoyo son compras, mercadeo, contabilidad, finanzas, personal e informática. En una universidad, las unidades

responsables de la producción, es decir la docencia y la investigación, son las facultades y departamentos académicos. En un hospital, los tratamientos de salud son suministrados por los diferentes servicios o departamentos médicos. En la administración pública, los servicios son organizados sobre la base de los ministerios. Cada unidad presenta un rombo que le es propio, de allí los problemas de coexistencia. Una persona que pertenece a la función productora de base, bien sea que esté en la dirección o en operaciones, es competente en grados diversos si responde a las exigencias de la disciplina, del sector o del oficio, si presenta las habilidades y las cualidades humanas que se requieren para la situación y el contexto, y si está capacitada para la creación. Esta persona será competente y eficiente cuando sus cuatro dimensiones –su praxeología, su epistemología, su axiología y su ontología personales – converjan con aquellas de su oficio, de su unidad de pertenencia y de la institución a la que ésta pertenece (Bédard, 2004, 92).

Para Bédard (2004, 96), la producción y la creación no se pueden reducir a los aspectos económicos y técnicos del trabajo. “La producción comprende el actuar, es decir, toda actividad o conducta humana que tenga como objetivo satisfacer necesidades o aspiraciones de orden personal, o de transformar la realidad, la naturaleza o la sociedad”.

Según Bédard (2004), cada función presenta dos vertientes posibles, dos lógicas que pueden o no ser exitosas dependiendo del contexto. En el caso de la producción y la creación, las dos lógicas son: “la abundancia y la frugalidad, la originalidad y la conformidad, el placer y el sufrimiento, la lúdica y el trabajo mecánico, la libertad y la disciplina” (pp. 97).

Dice también la autora: “Una organización no es solamente un agrupamiento o conjunto de departamentos que cumplen cada uno una función

productiva o una función de apoyo y que tienen un lazo con la actividad de base o con la actividad económica principal. Cada organización se presenta también como un grupo social determinado, con la voluntad común de persistir, de allí la obligación de reducir o de eliminar las amenazas internas y externas. Tal es el sentido de la función general de protección y de seguridad, cuya finalidad es asegurar la perennidad del grupo, su protección y su seguridad” (Bédard, 2004, 93).

La protección y la seguridad desempeñan tres grandes roles, los cuales se dirigen a cada una de las funciones. Con respecto a la producción, ejerce el rol de “proteger a los miembros de la organización o del grupo y los bienes que les pertenecen, de suerte que las condiciones favorables para la vida (la vitalidad) sean preservadas” (Bédard, 2004, 98). En cuanto a la función de protección, el rol es garantizar la seguridad interna, que resulta de “la concordia y armonía colectiva, haciendo reinar el orden y observando el respeto por las reglas, convenciones y otras formalidades” (pp. 98); y la seguridad externa, que resulta del “establecimiento de relaciones amistosas o de ser buen vecino con los colegas o amigos (la diplomacia) o del desarrollo de estrategias que tienen como eje la fuerza y la defensa (la guerra)” (pp. 98). Finalmente su rol frente al gobierno es “proteger la autoridad legítima, el sistema y las instituciones, así como el patrimonio colectivo” (pp. 98).

La protección y seguridad no se limitan a la protección de bienes materiales y de aspectos humanos. Tiene que ver también con aspectos del entorno social, con la forma como una comunidad se siente inmersa en medio de factores de seguridad psíquica, los cuales permiten a todos y cada uno de sus miembros cumplir a cabalidad con sus obligaciones.

En el campo de la gestión, la protección y la seguridad, se presenta en diversas instancias y actividades. En el plano de la seguridad externa se pueden mencionar: “la planeación estratégica para el posicionamiento de la organización en el medio; el mercadeo para el conocimiento, el desarrollo de los mercados y el territorio, así como para las operaciones de intercambio y comercio; las finanzas para la búsqueda y gerencia de capitales, y para los asuntos de dinero; las comunicaciones externas y las relaciones públicas para los intercambios y relaciones dinámicas con el entorno, los medios y la opinión pública; el reclutamiento para la búsqueda de personas; las compras para la adquisición de las materias primas y los recursos productivos; lo jurídico para los litigios susceptibles de ser sometidos a los tribunales” (Bédard, 2004, 100).

Por su parte, en la seguridad interna, las actividades son: “las relaciones de trabajo para el orden y la paz internas; la formación para el mantenimiento y la promoción de la competencia de las personas; la contabilidad para el registro de las transacciones; el control gerencial y la auditoría interna para la utilización de los recursos; los sistemas de planeación y control; los mecanismos de unión; la gerencia de personal y las comunicaciones internas para la armonía, la concordia y la paz social; los archivos para la conservación de los documentos; la salud para la protección y el bienestar físico de las personas; las seguridad y las ventajas sociales para la protección material de las personas, espacios y bienes” (Bédard, 2004, 100).

Cada una de estas actividades tienen sus propias prácticas, reconocidas y validadas por la comunidad a la cual pertenecen, es decir, tienen “su propio rombo y, en la mayor parte de los casos, ellos pueden ser incompatibles entre sí, de allí una fuente de problemas para la gerencia y la organización” (2004,100). Sin embargo, es claro que aunque algunas de estas prácticas persiguen intereses diferentes, ambas buscan la protección y seguridad

general, es decir, el análisis trológico debe trascender los conflictos y generar una estabilidad cuando hablamos de un orden superior.

Según Bédard (2004), “Esta concepción trológica está muy presente en la sociedad occidental, en que impregna numerosas esferas del pensamiento y de la organización de la vida cotidiana. Está profundamente inscrita en nuestros esquemas mentales y en la estructura de nuestras organizaciones sociales. Si se presta atención, se la descubre bajo una multitud de formas”. (pp. 93)

Si bien la producción y la creación, la protección y la seguridad son funciones generales relativamente bien delimitadas, no sucede lo mismo en el caso del gobierno y el interés general, que son mucho más difíciles de cercar, pues ellas encarnan realidades intangibles como los valores, las orientaciones generales, los símbolos, lo que no quiere decir una ausencia de actividades concretas, todo lo contrario. Para una persona, tanto como para un grupo humano, las cuestiones concernientes a la identidad, la integridad, la perennidad, la justicia, la ética, son fundamentales, serias y delicadas de tratar. De manera similar, se ubican en los lugares más altos en la escala de las preocupaciones. Se ocupan del gobierno y el interés general. Además, dado que lo que reviste un valor primordial en una sociedad determinada es relativo, el gobierno y el interés general presentan una gran plasticidad que hace que las actividades de este nivel no sean repetitivas. En la civilización occidental, el gobierno y el interés general tradicionalmente han implicado tres (3) dimensiones: lo sagrado, la justicia y lo político (Bédard, 2004,100).

En el pasado, lo sagrado era más o menos sinónimo de divino y de religioso. También estaba reservado a la institución religiosa. Con los trabajos de Mircea Eliade, gran especialista de lo sagrado y de la experiencia religiosa, se estableció una distinción entre lo religioso (la relación con la divinidad) y lo

sagrado (la relación con los valores más elevados). Considerar lo sagrado separadamente de lo religioso permite comprender mejor la importancia de los símbolos y de los rituales para los seres humanos. Mientras que el sentimiento religioso se asocia con la creencia en una realidad trascendente, permanente y absoluta, lo sagrado designa todo lo que se venera y valora en grande para el hombre, todo lo que es objeto de respeto, principalmente lo que éste considera poderes positivos y negativos.

El segundo aspecto del gobierno y del interés general es la justicia, que consiste en el poder de juzgar, de dirimir los litigios y, por extensión, de definir el derecho. Globalmente, es la autoridad última. Este dominio ocupa un lugar de singular importancia en la civilización occidental desde los tiempos más antiguos. En efecto, según la concepción griega, la justicia es la virtud moral principal, aquella que constituye la esencia de todas las otras virtudes, que no son más que expresiones particulares de ésta. La justicia se identifica con la virtud en general. En *La República*, Platón muestra que la justicia es una virtud global y arquitectónica, fuente de otras tres virtudes –la sabiduría, el coraje y la templanza – que son absolutamente necesarias para la supervivencia de la ciudad.

El tercer aspecto es la dimensión política que comprende principalmente el gobierno y la legislación. Por definición, la política es la actividad humana que organiza una sociedad a partir de la idea que los miembros se hacen de la comunidad en la que quieren vivir, por eso existe una Constitución y modos de cohabitación y estructuras propias. Concretamente la política se expresa en la legislación, que consiste esencialmente en definir reglas por parte de la autoridad soberana, sea en virtud de la continuidad (la historia y la tradición), sea en virtud de un proyecto de acción sobre la sociedad. Se expresa igualmente en el gobierno de la ciudad (*pólis*), es decir el gobierno de una

entidad distintiva constituida por un poder institucionalizado y una colectividad organizada cuyos miembros forman el cuerpo en un destino común (Bédard, 2004, 101) .

Vivimos un momento histórico en el cual las empresas tienen que estar orientadas hacia condiciones de alta productividad y competitividad para lograr su supervivencia. Es importante entonces relacionar, como lo hace la trilogía, la presencia de las tres funciones de la administración. La producción y la creación, encargadas de cumplir con la principal función de la empresa en el orden económico y productivo; el gobierno y el interés general, encargado de establecer un orden y una dinámica que sirvan al conjunto de intereses de la comunidad; y la seguridad y protección, encargada de procurar la defensa de las dos anteriores.

Se generan entonces, una serie de similitudes entre la propuesta de Renée Bédard y la noción de gobierno en una organización cooperativa, la cual deberá procurar el logro de su doble finalidad: la económica y la social. En este caso en especial se encuentra una identidad cooperativa basada en los principios y valores cooperativos, pero también influenciada notablemente por la cultura de una empresa que la acompaña, y por las características de una comunidad que la rodea.

En este proceso es primordial la presencia de una persona que asuma un rol protagónico y que marque la senda por la cual dicha comunidad encaminará sus esfuerzos.

El liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los individuos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que

caracterizan comportamientos y modos de expresión de las personas en la cotidianidad y reflejadas por una conducta predominante. Ya en el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias del pensamiento reflejados en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones (Zapata y Rodríguez, 2008, 409).

Según Llinás (2005), para analizar las formas de pensamiento hay que necesariamente referirse al contexto como un elemento básico que identifica el pensamiento y accionar de las personas, refiriéndose a lo situacional o contingencial experimentado por los individuos tanto en lo individual y colectivo como en lo social, donde se establecen marcos de referencia o marcos mentales para el desarrollo de sus actividades dependiendo de la situación. (Zapata y Rodríguez, 2008, 410).

Con base en lo anterior podemos decir que los modos de ser y las personalidades crean unos marcos de referencia y comportamiento que tienen como propósito identificar a los líderes y directivos de acuerdo a sistemas que se relacionan estrictamente con la creación y distribución de poder en una organización, para alcanzar una visión compartida sobre las maneras de relacionarnos dentro de un grupo organizado.

En el contexto organizacional se identifican diversas maneras de gestionar el talento humano, donde los dirigentes asumen determinadas actitudes, comportamientos, personalidad y posiciones que caracterizan la gestión del talento, de acuerdo a las representaciones colectivas e individuales, la cultura, mentalidad y pensamiento con la cual se identifica, las que le dan

identidad a la gestión organizacional, como los Modos de Ser, Estilos de Dirección y Liderazgo de los Dirigentes (Zapata y Rodríguez, 2008, 411).

Etzioni (1965) define liderazgo como “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio y preferencias, mientras que el poder implica que las preferencias de los subordinados quedan pendientes”. (Zapata y Rodríguez, 2008, 412).

Los teóricos del estudio de liderazgo afirman que el estudio del líder carismático es una extensión de la teoría de la atribución, donde las personas procuran comprender las relaciones causa-efecto para atribuirlo a algo. Desde este contexto, el liderazgo es una atribución que las personas asumen con respecto a otros individuos, donde el líder se caracteriza por rasgos de personalidad como inteligencia, habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

Según Conger y Kanungo (1987) el liderazgo carismático se caracteriza por establecer atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas cuando observan ciertos comportamientos. Se dirige hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian las personas carismáticas, donde se identifican algunas características, entre ellas la autoconfianza, habilidad para articular la visión, comportamiento fuera de lo común, se perciben como agentes de cambio y sensibilidad al ambiente. (Zapata y Rodríguez, 2008, 414).

Durante los procesos en los que el líder tiene influencia sobre otros, genera una visión atractiva que proporciona continuidad y lealtad a los

seguidores. La importancia de este tipo de liderazgo en las empresas genera confianza personal debido a las cualidades en las relaciones interpersonales que se dan entre las partes, formando un vínculo de amistad reflejado en un clima organizacional gratificante, como si fueran considerados parte de una familia en el contexto organizacional.

En muchos casos se presenta la representación del líder como un mito. Vallée (1985,16) dice que “la mitología concierne a la representación que los seres humanos se hacen de sus relaciones con la realidad ambiental, así como de sus relaciones con la realidad social. (...) la mitología desempeña, entonces, el rol de instrumento potente e importante de la representación”.

Las relaciones sociales son, entonces, fundamentales: en última instancia, son el eje de todo edificio social. Y no están abandonadas al azar, no son arbitrarias, son organizadas y dinámicas. Cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. Se puede incluso decir que aquí estamos también en presencia de un *proceso de producción de bienes sociales* (pp. 37).

CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE

3.1 EL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO

Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes: Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller); la colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto; sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos; los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujó Brentano); vida agraria entre los germanos (Otto Gierke); organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios; organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Brouckere); agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya; organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas. También la Minga y el Convite; las Reducciones de los jesuitas en el Paraguay; las Cajas de Comunidad en la época de la colonización española en América; las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América. (ASCOOP, 2009).

También se tienen antecedentes en la literatura con publicaciones utopistas que de alguna manera coadyuvaron al desarrollo del cooperativismo, como: La Republica de Platón (428-347 a. de c.); Utopía de Tomás Moro (1480-1535); La Nueva Atlántida de Francis Bacon (1561-1626); El Viaje a Icaria de Etienne Cabet (1788-1856). (ASCOOP, 2009). Como precursores de esta ideología, se reconocen a quienes a partir del siglo XVII, empiezan a precisar

las características del sistema cooperativo. Entre estos está John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción. (ASCOOP, 2009).

En el siglo XVIII se destacan Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837). Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark, en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana); la bolsa de trabajo y las instituciones sindicales de alcance nacional. Fourier, francés, el de las concepciones geniales y ambiciosas, rayanas en el desequilibrio, escritor prolijo y confuso a veces, llevo una vida cómoda y no consiguió llevar a cabo su obra el "Falasterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético. (ASCOOP, 2009).

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil. La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de maquinas, que fue duramente

reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa. (ASCOOP, 2009).

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), el 21 de diciembre de 1844, un grupo de tejedores inicio lo que se conoce como la sociedad "*De los Probos Pioneros de Rochdale*", que representó para la época un hecho notable de relativo éxito, basados en principios como: Un miembro, un voto; igualdad de sexos entre los miembros; solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos; la asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

En Francia prosperaban las cooperativas de producción y trabajo con ejemplos tan conocidos como el "familisterio", fundado en Guisa por Juan Bautista Godin. El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del pasado. El periodista canadiense Alphonse Desjardins (1860-1937) trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los Estados Unidos, principalmente debido a la acción de Eduardo A. Filene (1860-1937) y de Roy F. Bergengren y alcanzan un desarrollo verdaderamente sorprendente. El llamado Movimiento Cooperativo de Antigonish, orientado por la universidad de San Francisco Javier, Nueva Escocia, tuvo una gran influencia en la transformación de las provincias marítimas de Canadá.

En 1895 se reúne en Londres el Congreso Internacional Cooperativo, que constituye la Alianza Cooperativa Internacional ACI, encargada de difundir por el mundo el cooperativismo y los principios cooperativos.

3.2 EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA LATINA

En América latina la perspectiva histórica debe remontarse a las formas comunitarias primitivas anteriores a la llegada de los europeos. La tradición de los pueblos indígenas latinoamericanos incluye diversas formas de cooperación que se fueron mezclando con los modelos que traían los conquistadores. Los mayas, aztecas, incas y otras culturas precolombinas combinaron el trabajo con la propiedad de múltiples formas colectivas e individuales mientras desarrollaban sistemas de previsión social solidaria. Después de tres siglos largos de colonia, muchas de esas instituciones permanecen, especialmente en los países más indígenas como Guatemala, Bolivia, Ecuador o Perú (Navas, 1995: 31-35; OIT, 1998: 2).

Donde actualmente se asientan varios países latinoamericanos, los jesuitas fundaron las reducciones. Se trataba de misiones que, basadas en formas comunitarias autóctonas previas, organizaron colectivamente a los indígenas. Era un sistema de explotación mixto, pues combinaba tierra común con parcelas individuales; también socializaron la propiedad de aperos y animales; los bienes de consumo se repartían equitativamente. Los resultados de desarrollo generados fueron tan revolucionarios en su época que generaron una reacción contraria de otras órdenes religiosas, de las clases adineradas y de la nobleza. Finalmente, estas misiones fueron suprimidas por una orden papal en 1773 y miles de jesuitas acabaron encarcelados mientras comunidades completas de indígenas eran masacradas (Vélez y Montoya, 1992: 20-22).

Durante los siglos XVII y XVIII llegaron a América diversas organizaciones cooperativas de origen religioso. En la primera mitad del siglo

XIX, antes de que se fundara la cooperativa de Rochdale, ya existían cajas de ahorro y crédito en México y Venezuela. El signo ideológico de gran parte del cooperativismo importado durante el siglo XIX se adscribe al pensamiento utópico y a las corrientes socialistas y asociacionistas (Pineda et al., 1994: 21-26).

Entre aquellos primeros propulsores, pueden distinguirse las siguientes corrientes en orden histórico secuencial (OIT, 1998: 21):

- La corriente inicial, introducida por inmigrantes europeos en Argentina o Brasil (italianos, franceses, alemanes), Paraguay (alemanes) y Chile o Perú (ingleses).

- La corriente sindical y mutualista, también de inmigrantes, con cooperativas de consumo, crédito y servicios funerarios (Argentina, Chile, Uruguay).

- La corriente social de pensadores y políticos latinoamericanos, más autóctona, que promovió cooperativas con fines sociales (Perú, Ecuador, Costa Rica).

El cooperativismo en América Latina ha contado con la presencia de teóricos como Luis Razeto Migliaro y Manfred Max-Neef, representantes de la llamada teoría económica de la economía solidaria. El profesor chileno Luis Razeto Migliaro publica su obra “Empresas de trabajadores y economía de mercado”, con la cual inicia una copiosa y valiosa producción intelectual que le daría a la economía solidaria un soporte doctrinario, filosófico y económico.

Razeto puede considerarse como el inspirador de una auténtica escuela latinoamericana del pensamiento solidario. En esta obra se sientan las bases

para una teoría económica de la economía solidaria, que luego sería ampliamente desarrollada por el profesor Razeto en otras cuatro obras que son: "Crítica de la economía, mercado democrático y crecimiento", en la cual, desde una nueva perspectiva teórica, hace una crítica a los presupuestos fundamentales de la economía tradicional capitalista y marxista. "La economía de donaciones y el sector solidario", en la que parte de la noción de donación económica como la forma más simple en que se manifiesta la gratitud económica, para avanzar en aspectos de la economía solidaria, como las relaciones de reciprocidad y de compensación. "Sobre la inserción y el aporte de la economía de solidaridad en un proyecto de transformación social", en la cual se analizan las diferentes experiencias populares emergentes. "Nuevos actores y prácticas populares: desafíos a la concertación," en colaboración con C. Hardy, en la cual se plantean y analizan las relaciones entre las organizaciones económicas populares y las políticas públicas, en una perspectiva de concertación social.

Por su parte Manfred Max-Neef publica la obra "La economía descalza", en la cual, propone un nuevo enfoque del desarrollo económico y social a partir de pequeñas empresas populares solidarias, que conforman lo que el autor llama -"la economía invisible".

3.3 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario "El Liberal" en el mes de abril de 1911 y al cual pertenece el párrafo siguiente: " ...Creemos que la

intangibilidad de la propiedad es uno de los principios tutelares de la civilización, pues que constituye el amparo de la vida de familia y es como la coraza de la libertad personal, garantía, independencia y fuente de energía humana; pero creemos también que si el salario moderno señala un evidente progreso sobre la esclavitud antigua, quizás no es el último peldaño de la evolución, porque en lugar de la producción de tipo monárquico y paternalista, vendrá un día la de tipo cooperativo, más eficaz y justa por cuanto entrega a los obreros mismos, esto es a los que ejecutan el trabajo y crean el producto, la parte proporcional que les corresponde" (ASCOOP, 2009).

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presento a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país. (ASCOOP, 2009).

3.4 LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA

Muchos son los teóricos y estudiosos del cooperativismo en Colombia. Entre ellos, Francisco Luis Jimenez Arcila, que en su obra: "El Cooperativismo ayer, hoy y mañana" nos reflexiona: "El Trabajo Produce el Capital. Él (capital) es hijo de aquel (trabajo), pero los papeles se invirtieron y el capital no reconoció el trabajo como hijo sino que lo esclavizó".

Muchas personas vinculadas intensamente al cooperativismo y conocedoras de sus posibilidades para el Siglo XXI, sostienen que "el porvenir de la Cooperación está en la Cooperativa de Trabajo Asociado".

Carlos Uribe Garzón en su obra “De trabajadores a Empresarios. Cooperativas de Trabajo Asociado para el siglo XXI” menciona varias causas como origen de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: Por inducción institucional, es decir por el apoyo financiero de una institución estatal, por inducción de origen estatal, es decir aquellas que nacen vinculadas a la prestación de servicios públicos (recolección de basuras por ejemplo) y por inducción de instituciones privadas o mixtas. Sin embargo, también se encuentran algunas cooperativas motivadas por grupos de trabajadores agrícolas y por motivación de comunidades religiosas.

También explica el autor, que la quiebra de algunas empresas impulsó el nacimiento de cooperativas de trabajo asociado, como en el caso del sector manufacturero en la década de los años 80s, cuando se ofreció a los empleados la formación de la cooperativa para proseguir con la empresa. Sin embargo, la falta de capacitación para dirigir y el temor a una inestabilidad en los ingresos, los cuales dependerían de los resultados, fueron dificultades que se presentaron para esta iniciativa.

3.4.1 Marco Legal. En Colombia existen 11 formas diferentes de acceder al trabajo: 1. Por contrato de trabajo, 2. A través de una empresa asociativa de trabajo - EAT (Ley 10 /91), 3. A través de una Empresa de Servicios temporales (EST), 4. Como contratista independiente, 5. Como socio industrial, 6. Trabajo comunitario o social, 7. El trabajo a domicilio, 8. El trabajo del aprendiz, 9. Contrato sindical, 10. A través de una Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA) y 11. El trabajo de las amas de casa que aún no se encuentra reglamentado.

3.4.1.1 Antecedentes históricos. En Colombia las CTA nacen en la legislación con la Ley 134 de 1931 (artículo 30: De las distintas clases de cooperativas, numeral 3: Cooperativas de producción, que tienen por objeto la

producción, transformación o manufactura de cualesquiera productos naturales o elaborados, distribuyéndose los beneficios en proporción a la producción, al trabajo manual o intelectual o el rendimiento con que cada uno de los asociados haya contribuido a la empresa). Luego con la expedición del decreto Ley 1598 de 1963, pasaron a llamarse cooperativas de producción y trabajo, pero fue la Ley 79 de 1988 y el Decreto 468 de 1990, los instrumentos legales que fijaron tanto el marco legal como la regulación de sus actividades, proporcionando claridad en la relación laboral y permitiendo el acceso de sus asociados a los servicios de seguridad social (Farne, 2008, 261).

El marco jurídico para las CTA lo establece la Constitución Nacional en los artículos:

Art. 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Art. 38. Garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Art. 48. Consagra la seguridad social, sujeta a los principios de la eficiencia, universalidad y solidaridad.

Art. 49. Permite que se organicen los servicios de salud, con participación de la comunidad.

Art. 51. Hace referencia a la vivienda de interés social.

Art. 57. Determina, que el legislador puede crear los estímulos y medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

Art. 58. Inciso 3. Obliga al Estado la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Art. 90. Ordena al Estado dar prioridad a las organizaciones solidarias, junto con las organizaciones de trabajadores y los trabajadores mismos, para que accedan a la propiedad cuando aquél enajene su participación en una empresa.

Art. 64. El Estado debe promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa.

Art. 189. numeral 24. Designa al Presidente de la República la inspección, control y vigilancia de las entidades cooperativas.

Art. 333. Obliga al Estado fortalecer las organizaciones solidarias y estimular su desarrollo empresarial.

Además, los preceptos constitucionales se desarrollan con la Ley 79 de 1988 en sus Artículos 59, 70 y 71 y la Ley 454 de 1998 específicamente en lo referente a los Principios de Fines de la Economía Solidaria, y el Decreto Reglamentario 4588 de 2006.

El decreto 4588 de 2006 hace explícito el objeto social de las CTA: “generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno” (art. 5). (Subrayado nuestro).

Este decreto reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, establece la forma como puede contratar con terceros, le permite desarrollar actividades de producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios, aclara las prohibiciones y las obligaciones de los asociados y la entidad. Se divide en ocho capítulos así:

Capítulo I Disposiciones generales

Capítulo II Organización de las CTA

Capítulo III Trabajo asociado

Capítulo IV Prohibiciones

Capítulo V Régimen de trabajo asociado y compensaciones

Capítulo VI Seguridad Social Integral

Capítulo VII Mecanismos de control

Capítulo VIII Disposiciones finales

3.4.1.2 Características de las cooperativas de trabajo asociado. Las principales características que contempla el Decreto 4588 de 2006 sobre las cooperativas de trabajo asociado son: Ser entidades sin ánimo de lucro pertenecientes al sector de la economía solidaria; asocian personas naturales, no empresas; sus asociados son gestores, contribuyen económicamente y son apartantes directos de su capacidad de trabajo; pueden producir bienes, ejecutar obras o prestar servicios; se constituyen con un mínimo de diez (10) personas; generan y mantienen trabajo para sus asociados en forma autogestionaria; las cooperativas de trabajo asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad; pueden contratar con terceros la producción de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios, siempre que respondan a la

ejecución de un proceso total a favor de otras cooperativas o de terceros en general, cuyo propósito final sea un resultado específico. Los procesos también podrán contratarse en forma parcial o por subprocesos, correspondientes a las diferentes etapas de la cadena productiva, siempre atados al resultado final; deberán cumplir los requisitos previstos en el artículo 15 de la Ley 79 de 1988, junto con la constancia de la autorización del Régimen de Trabajo y de Compensaciones expedida por el Ministerio de la Protección Social, para su reconocimiento; el reconocimiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo asociado corresponde a la Superintendencia de la Economía Solidaria, en los términos del artículo 15 de la Ley 79 de 1998 y a las demás superintendencias que vigilen y controlen la actividad especializada de éstas; deberá ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo; si los medios de producción y/o de labor son de propiedad de los asociados, la cooperativa podrá convenir con éstos su aporte en especie, la venta, el arrendamiento o el comodato y, en caso de ser remunerado el uso de los mismos, tal remuneración será independiente de las compensaciones que perciban los asociados por su trabajo; si los medios de producción y los de labor son de terceros, se podrá convenir con ellos su tenencia a cualquier título, garantizando la plena autonomía en el manejo de los mismos por parte de la cooperativa. Dicho convenio deberá perfeccionarse mediante la suscripción de un contrato civil o comercial; el trabajo de los asociados se rige por la legislación cooperativa, los estatutos, el acuerdo cooperativo y el régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones, en consecuencia no le es aplicable la legislación laboral; las personas que aspiran a ser trabajador asociado, deberán certificarse en curso básico de economía solidaria con énfasis en trabajo asociado con una intensidad no menor a 20 horas y certificado por entidad acreditada por el DANSOCIAL.

Entre los documentos más importantes encontramos los regímenes, estos regulan las relaciones internas.

- Régimen de Trabajo Asociado: Contiene las condiciones o requisitos particulares para la vinculación al trabajo asociado; las jornadas, honorarios, turnos y demás modalidades como se desarrollará el trabajo; los días de descanso general convenidos y los que correspondan a cada trabajador asociado por haber laborado durante un período determinado; los permisos, y demás formas de ausencias temporales autorizadas y el trámite para solicitarlas o justificarlas, los derechos y deberes particulares relativos al desempeño del trabajo; las causales y clases de sanciones por actos de indisciplina relacionados con el trabajo, así como el procedimiento para su imposición y los órganos de administración o los funcionarios que están facultados para sancionar; las causales de exclusión como asociado relacionadas con las actividades de trabajo respetando el procedimiento previsto en el Estatuto para la adopción de éstas determinaciones y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado de la cooperativa.

- Régimen de Compensaciones: aclara que la compensación no constituye salario, por no existir entre el asociado y la cooperativa una relación laboral sino asociativa. Las compensaciones se fijan teniendo en cuenta la función del trabajo, la especialidad, el rendimiento y la cantidad de trabajo aportado.

Este régimen establecerá las modalidades, montos, y la periodicidad en que será entregada la compensación y los demás reconocimientos económicos que se convengan por descansos de trabajo, o por cualquier otra causa

relacionada con la vinculación al trabajo o las que puedan llegar a consagrarse por razón de su retiro del mismo.

- Seguridad Social: todos los asociados deben estar cubiertos por el sistema de seguridad social integral y se les aplicaran las características contenidas en la ley 100, es decir, todo asociado estará en el régimen contributivo de salud, fondos de pensiones y riesgos profesionales (EPS: AFP, ARP).

Según el capítulo VI del decreto 4588 la cooperativa y precooperativa de trabajo asociado es la responsable de los trámites administrativos necesarios para realizar el proceso de afiliación y el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, además, la entidad no suplirá su obligación de afiliación al Sistema, por el hecho de que sus asociados aparezcan como beneficiarios en el régimen contributivo en salud, como cotizantes a un régimen excepcional tanto en salud como en pensiones, como beneficiarios de un régimen excepcional en salud, como afiliado dependiente por otra empresa o como afiliado a salud y pensiones por otros ingresos diferentes a los derivados del contrato de asociación, como beneficiario afiliado al Régimen Subsidiado en Salud, o porque hayan presentado su clasificación por la encuesta del SISBEN.

3.4.1.3 La solución de conflictos. Se realiza de conformidad con la Ley, las diferencias que surjan entre las cooperativas de trabajo asociado y sus asociados en razón de actos cooperativos de trabajo, y sin perjuicio de los arreglos directos o de los trámites de conciliación, se someterán al procedimiento arbitral del Código de Procedimiento Civil, si expresamente lo convienen la cooperativa y el trabajador asociado mediante cláusula compromisoria o compromiso con las formalidades previstas para el efecto.

En este tipo de cooperativas, sus asociados renuncian a la protección especial que la legislación laboral brinda a los trabajadores asalariados, dado el carácter no laboral de la actividad que realizan los trabajadores asociados. Esta peculiaridad del trabajo de los integrantes de una CTA fue establecida claramente por la misma Ley 79 (art. 59: En las cooperativas de trabajo asociado, en que los aportantes son al mismo tiempo los trabajadores y gestores de la empresa, el régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensación ... no está sujeto a la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes y las diferencias que surjan se someterán al procedimiento arbitral previsto en el título XXXIII del Código de Procedimiento Civil o a la justicia laboral ordinaria), es reiterada en todos los decretos reglamentarios subsiguientes y confirmada por las sentencias recientes de la Corte Constitucional. (C-211 de 2000, T-002 de 2006). (Farne, 2006, 262).

Hoy hay alrededor de 3.505 CTA legales en Colombia; en 1989, al año de vigencia de la ley que las reconoció formalmente, eran apenas 306. En nuestra opinión, en el marco de una creciente competencia originada por la apertura económica, el diferencial de costos de la mano de obra asalariada vs la asociada, que se ha venido profundizando a partir de la reforma a la seguridad social de 1993, ha sido la causa principal del auge de las CTA. Acero (2007) señala, como otros posibles factores, la mayor productividad que diferencia las CTA de las otras modalidades de trabajo (que se origina en “el sentido de pertenencia y el compromiso por parte del trabajador asociado, que se ve reflejado en una mayor calidad en el proceso productivo y en el producto o servicio final, así como un mayor control en la línea de producción” (pp. 10), el mayor conocimiento de la figura cooperativa como alternativa de trabajo, su utilización como instrumento de flexibilización laboral y en procesos de reestructuración de entidades estatales.

3.4.2 Clases de cooperativas. De acuerdo con la Ley 79 de 1988 Capítulo VII se establecen:

- **Cooperativas Especializadas:** Son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica social y cultural. Estas Cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante convenios con otras entidades Cooperativas.

- **Cooperativas Multiactivas:** Son aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante la concurrencia de varios servicios en una sola Cooperativa. En este caso, los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada actividad económica.

- **Cooperativas Integrales:** Son aquellas que en desarrollo de su objeto social realizan dos o más actividades conexas o complementarias entre sí, ya sean de producción, distribución consumo y prestación de servicios.

3.4.3 Tipos de cooperativas. Las Cooperativas por su naturaleza y objetivos o fines, pueden organizarse para realizar diversas actividades; para tal efecto se pueden dividir en Cooperativas Productoras de Bienes o Cooperativas Prestadoras de Servicios.

- Cooperativas de Consumo
- Cooperativas de Educación
- Cooperativas de Trabajo Asociado
- Cooperativas de Transportes

- Cooperativas de Vivienda
- Cooperativas Agropecuarias, Agroindustriales, Piscícolas y Mineras
- Cooperativas de Ahorro y Crédito

3.4.4 Entidades reguladoras

- Superintendencia de la Economía Solidaria
- Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria - Dansocial
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas - Fogacoop

3.5 LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN ANTIOQUIA Y EN MARINILLA

El Municipio de Marinilla hace parte de la región del oriente del departamento de Antioquia en la república de Colombia, región que está conformada por 26 municipios con un área total de 8.109 km², que corresponden al 13% del Territorio del Departamento y con 750.000 habitantes que equivalen al 14% de la población de Antioquia. Marinilla ocupa el segundo lugar en el altiplano en cuanto a población con 40.075 habitantes (DANE), de los cuales 22.918 viven en la cabecera y 17.157 en el área rural; esto equivale al 9% de la población total de la región.

Con relación a los 1.830 kilómetros cuadrados de extensión que tiene el altiplano, Marinilla ocupa el 6.3% del territorio y el tercer lugar en área cultivada (sobre 23.245 hectáreas totales cultivadas).

El doctor Luis Gilberto Giraldo Serna, oriundo de Marinilla y siendo director de recursos humanos de Leonisa S.A., convenció a los propietarios de

dicha empresa para que le apoyaran la idea de crear una cooperativa de trabajo asociado en ese municipio, que por ese entonces atravesaba por serios problemas de desempleo. El 8 de septiembre de 1982 se suscribió el acta de fundación y el 30 de enero de 1983 inició el funcionamiento de la empresa, con todo el apoyo económico y técnico de la empresa, incluyendo procesos de capacitación de mandos medios y de operarias, con los mismos estándares de los trabajadores de la empresa.

3.6 ESTADÍSTICAS EN COLOMBIA

Según Urrea (2006), fue entre el año 2002 y 2004 cuando se registró un crecimiento desbordado de las CTA: de 2000 a 2005 las CTA pasaron de ser el 21% del total de cooperativas nacionales, al 46,1%.

De 732 que existían en 2000 pasaron a 2.980 en 2005, un crecimiento inusitado del 407%. Durante estos años el promedio de afiliación pasó de 75 a 160 socios promedio. De 55.496 socios registrados por las CTA en 2000 se pasó a 378.933 en 2005. Un incremento del 682,8%.

Para 2005 Bogotá, Antioquia, Valle, Santander, Atlántico y Cundinamarca congregaban el 62% del total nacional de CTA y el 80% del total de asociados. Antioquia, Valle y Bogotá tenían el 77,4% de las CTA con más de 1.000 asociados, el 71,3% del total entre 500 y 1.000 socios, el 64% de CTA entre 250 y 500 afiliados y el 56,7% entre 150 y 250 socios. Es decir los departamentos industriales del país donde se genera el mayor nivel de empleo industrial nacional eran los que más tenían CTA. El Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social, de la Universidad Externado de Colombia, estimó que a 31 de diciembre de 2006 los asociados a las CTA sumaban 451.869. En las CTA la gran mayoría de los trabajadores apenas ganaban el

salario mínimo; únicamente el 28,9% de los socios de las CTA ganaba un equivalente entre 1 y 2 salarios mínimos, mientras que en el sector formal el 41% de los asalariados tiene esos ingresos. En las CTA apenas el 1% de los afiliados tenían un ingreso superior a 4 salarios mínimos, mientras en el sector formal esa cifra era 10 veces superior. Los ingresos de un trabajador por medio de una CTA son considerablemente menores que en el sector formal. El representante a la Cámara Germán Reyes informó que mientras en 2004 el empleo nacional disminuyó 2,3% el empleo en las CTA aumentó 62%, y que en 2006 el empleo nacional disminuyó en 6,3% mientras en las CTA aumentó 19,2%⁵. Según el Ministerio de la Protección Social, en 2006 se crearon 316 nuevas CTA legales, con lo cual su número total llegó a 3.296.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 DISEÑO

Investigación cualitativa: Analizar la configuración del gobierno de Incoomar CTA, en relación con los postulados básicos del cooperativismo, las variables de participación, autonomía, control y dirección, en términos de la identidad, los valores y principios

4.2 ENFOQUE

Hermenéutico: Desde la pregunta de investigación: ¿Cuales son las características del modelo de gobierno cooperativo que llevaron a Incoomar CTA a ser considerada un caso a seguir?, se tienen en cuenta ciertos prejuicios que nos llevan a pensar que, hasta ahora, los procesos de tercerización sólo han ocasionado la pauperización de los asociados a este tipo de empresas. A partir de la caracterización de las empresas privadas, de las Cooperativas de Trabajo Asociado, de los modelos de producción, de los conceptos de autogestión, se instala el círculo_hermenéutico que deberá pasar por el análisis, la comprensión, la interpretación y la síntesis, para encontrar la unidades de sentido que nos permitan descifrar lo “diferente” de la relación en estudio. Observando los modelos productivos y de gestión y el estado del arte, en el cooperativismo y específicamente en las cooperativas de trabajo asociado, podremos llegar a acuerdos sobre la cosa y lo nuevo (el modelo de autogestión que se presenta en estas cooperativas).

4.3 TIPO

Estudio de caso. El caso que se tipificará para esta investigación es el gobierno cooperativo de Incoomar CTA, su forma, condiciones, características, su accionar y su sostenibilidad, partiendo del hecho de que su origen está ligado a Leonisa S.A.

Pregunta: ¿Cuáles son las características del modelo de gobierno cooperativo que llevaron a Incoomar CTA a ser considerada un caso a seguir?

Objeto de estudio: La Cooperativa de Trabajo Asociado Incoomar CTA.

Campo de investigación: La Industria Cooperativa de Marinilla – Incoomar CTA, el municipio de Marinilla y la relación Incoomar CTA – Leonisa S.A., desde la perspectiva de su fundador y del gerente de producción de Incoomar CTA, como miembros de las dos organizaciones.

4.4 TÉCNICAS PARA EL ACOPIO DE INFORMACIÓN

Análisis documental: De los documentos escritos que reposan en Incoomar CTA.

Entrevistas semiestructuradas a profundidad: A los fundadores, grupo directivo y trabajadores asociados de Incoomar CTA, con el objeto de encontrar las condiciones específicas que caracterizan el caso en estudio.

Conversación: Con los fundadores de Incoomar CTA y grupos focales, con el objeto de conocer lo vivido y las vivencias durante la existencia de la

cooperativa, aspectos importantes para hacer triangulación, que nos garantiza la veracidad de la información recolectada.

4.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS

Hermenéutica: prejuicios, análisis, comprensión, interpretación y síntesis.

4.6 OBJETIVO GENERAL

Determinar las principales características del proceso de Gobierno, en una cooperativa de trabajo asociado, a saber Incoomar CTA, a partir de metodologías cualitativas y un estudio de caso, para determinar los parámetros bajo los cuales puede calificarse dicho modelo de gobierno cooperativo como 'buen gobierno'.

4.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las variables que constituyen y determinan la particularidad del ejercicio de gobierno en la cooperativa de trabajo asociado, Incoomar CTA.

Mostrar cómo el proceso de gobierno de la cooperativa de trabajo asociado Incoomar CTA, permite el cumplimiento de su doble objetivo económico-financiero y social-colectivo.

Identificar la naturaleza de la relación entre el proceso de gobierno de la cooperativa de trabajo asociado y los diferentes actores sociales que se encuentran vinculados con ella.

Determinar los mecanismos utilizados por el gobierno para garantizar la participación y la democracia en la cooperativa de trabajo asociado.

Determinar el grado de dependencia e influencia que ejercen los directivos de Leonisa S.A. sobre el sistema de gobierno de Incoomar.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

A partir de la literatura revisada, de los datos recolectados en el trabajo de campo, del análisis realizado sobre los datos encontrados y su categorización en unidades de análisis, hemos llegado a determinar, en el estudio del gobierno cooperativo de Incoomar CTA, las siguientes unidades de análisis: **la participación, la autonomía, el control y la dirección.**

En este trabajo vamos a tratar a cada una de estas variables desde la literatura del *management* y desde el cooperativismo, y por último, con base en el estudio etnográfico, determinar las características específicas de la cooperativa objeto de estudio, a través de la interrelación que estas cuatro variables presentan en el manejo diario de la cooperativa y que de alguna manera han hecho la diferencia con otro tipo de organizaciones “similares”. Es decir, como se apoyan la **participación** y la **autonomía** como principios fundamentalmente cooperativos en el **control** y la **dirección** que son principios fundamentalmente administrativos, para lograr esa mezcla que ha permitido que Incoomar CTA durante más de 25 años permanezca como una entidad que ha logrado el crecimiento y consolidación de su patrimonio, además del crecimiento personal y económico de sus asociados.

5.1 LA PARTICIPACIÓN

Se define la participación de los propietarios o de los empleados en la empresa como la capacidad propia o delegada de opinión, acción o decisión sobre el funcionamiento actual o futuro de la organización. Se considera que participar es ser protagonista de aquello que ocurre en la organización.

De esta manera resulta más evidente que el concepto de participación está intrínsecamente ligado a otros como la responsabilidad (poder y querer), capacidad, información y formación (saber) de los participantes. En concreto, al deseo y posibilidad de ejercitar nuestra responsabilidad personal, laboral o ciudadana; la disposición de la información adecuada para realizar un análisis lo suficientemente profundo y acotado; y la formación necesaria para afrontar las carencias y dudas existentes previamente, dotándonos de seguridad en nuestras propuestas, valoraciones y decisiones.

De hecho, las diversas formas de participación conocidas en las empresas responden todas ellas a la adaptación al contexto en el que se desarrollan, a las personas y grupos implicados junto a los objetivos perseguidos por las mismas.

Por lo tanto, no hay fórmulas que sean válidas para cualquier situación sino que por el contrario, es imposible trasladar un proceso participativo a otro entorno pensando que puede ser adaptado fácilmente. Es precisamente esta dificultad a la hora de encontrar un estándar lo que hace más patente que la participación se aprende participando, tanto por lo que supone de desarrollo personal como por lo que supone de adaptación al contexto en el cual se estructura el proceso participativo.

La fórmula democrática de participación nos lleva al principio básico de “una persona, un voto”. Históricamente esta breve frase contiene la esencia de la democracia, recalcando el valor de cada persona. En las empresas del capitalismo tradicional este principio tiene una importancia adicional pues intenta contrarrestar el peso atribuido al capital y a quien lo posee en las sociedades mercantiles convencionales. Pero también pretende subrayar que, desde la participación democrática, todos y cada uno de los individuos son

importantes considerando que su presencia, opinión y reflexión resultan esenciales. En ningún caso es más importante un socio que un trabajador o un directivo que un obrero. Este principio político trasciende más allá de los hechos, las decisiones y las formas de gobierno pues supone defender unos valores de corresponsabilidad, autonomía, respeto, convivencia y negociación perpetua

Con carácter general, la total involucración de los socios en la sociedad cooperativa se convierte en una condición indispensable para el mantenimiento de la igualdad en la toma de decisiones como eje de su particular identidad.

El punto de vista humanista está basado en los trabajos de diversos autores (Herzberg, F., 1968; McGregor, D., 1969; Hackman, J. R. y Oldham, G. R., 1980; Likert, R., 1986; Maslow, A. H., 1991). En ellos se considera que la salud mental de los trabajadores es un aspecto clave para que la empresa pueda funcionar con eficacia y eficiencia. Estos autores proponen que para que el trabajador mantenga un equilibrio necesita desarrollarse como persona, realizando tareas que le ofrezcan recompensas intrínsecas (Herzberg, F., 1968) y satisfagan sus necesidades de orden superior (sociales, estima y autorrealización) (Maslow, A. H., 1991). Uno de los medios para lograrlo es la participación centrada en las tareas, con una organización del trabajo que les permita ser activos, interdependientes (Covey, S. R., 1992), tener objetivos a largo plazo y controlar sus resultados.

La colaboración en el proceso de toma de decisiones puede dividirse en participación funcional e institucional (Ben-ner, A. y Jones, D. C., 1995; Ford, R. C. y Fottler, M. D., 1996; Alvarez de Mon, S., 1998).

La participación funcional se produce cuando la dirección de la empresa distribuye entre los trabajadores información objetiva, delega el poder, fomenta el trabajo en grupo, la formación continua y un sistema adecuado de remuneración y promoción con lo que se pretende descentralizar la gestión de la compañía (Alvarez de Mon, S., 1998; Lawler, E.; Mohrman, S. y Ledford, G., 1998).

La participación institucional pretende establecer formas democráticas de gobierno de las empresas que propicien y garanticen la incorporación de los trabajadores o sus representantes en las estructuras directivas de la empresa, fundamentalmente consejos de administración u otros órganos donde se decidan las principales políticas de la empresa (Mintzberg, H., 1992).

Tradicionalmente se asocia la participación funcional al concepto de gestión participativa y la participación institucional a la democracia industrial o democracia representativa.

La participación en el proceso de toma de decisiones es la que genera valor añadido en la empresa, y tiene un carácter más activo que la participación económica (Hermel, P., 1990).

5.2 LA AUTONOMÍA

Partiendo del 4º principio de cooperativismo **Autonomía e Independencia:** “Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa”. (ACI, 2009)

Este principio no se recogió explícitamente en la formulación de 1996. En ese momento, la ACI adoptó una posición más condescendiente para evitar la salida de la entidad internacional de los países de regímenes comunistas, dado que limitaban la autonomía e independencia de sus cooperativas. Ahora, tras la caída de tales regímenes, la ACI vuelve hacia la posición de 1937, época en la que consagró como uno de los principios la “neutralidad política y religiosa”. Sin embargo, lo más novedoso en la formulación de este principio es la referencia a la firma de acuerdos “con otras organizaciones”. Con ella se reconoce el hecho de que, en todo el mundo, cada vez más cooperativas están entrando en proyectos conjuntos con empresas del sector privado, aunque se señala la importancia de que éstas mantengan la libertad de controlar su propio destino futuro al negociar tales acuerdos.

A partir de la definición de cooperativa, de sus valores y sus principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), refrendada por la Recomendación 193 del 2002 de la OIT sobre la Promoción de las Cooperativas: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.” (R193 OIT, art. 2).

Los principios cooperativos son: “adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad” (R193 OIT, art. 3 (b)). Los valores cooperativos son: “autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás” (R 193 OIT, Art. 3 (a)).

Este principio de autonomía ha sido la plataforma ideológica para la autogestión en las cooperativas, planteando una relación entre principios cooperativos y principios de buen gobierno, con una aproximación a los principios administrativos. (Bédard, 2003)

El concepto de propiedad cooperativa apoya la necesidad de utilizar toda la red de conocimiento alrededor de las buenas prácticas de gestión, asociadas a la autogestión y a la gobernabilidad, que de alguna manera han permitido un marco de actuación denominado prácticas de buen gobierno, que es una buena manera para presentar a las empresas ante el mercado.

Lo anterior, no le quita peso administrativo a la autogestión, ya que al estar las cooperativas incursionando en campos, que las obliga a actuar de la misma forma que otras empresas que desarrollan las mismas actividades en un mercado abierto, lo que implica hacer gestión empresarial dirigida a construir un escenario donde vivir mejor, a generar riqueza, a tener éxito, a administrar riesgos.

El punto de análisis se encuentra al comparar los Principios Cooperativos y los Principios de Administración, lo que nos lleva a las Prácticas de Gestión y a las Prácticas de Gobierno (Bédard). Los administradores y líderes cooperativistas han utilizado este término con múltiples sentidos: Algunas veces para mostrar capacidad reflejada en momentos de éxito; en otras para hacer gala de independencia administrativa, y en no pocas, para hacer demostraciones de la eficacia de la democracia empresarial.

5.3 EL CONTROL

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Está determinada por cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se pueden definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.

Podemos observar que estas cuatro funciones no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones alcancen sus metas.

El control, específicamente, es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Renée Bédard acude a lo que, posteriormente, Mintzberg replantea como el concepto de las cuatro principales funciones de la administración, con el

conocido PODC (planear, organizar, dirigir y controlar), presentándolo como el camino a seguir para cualquier administrador.

En “La Estructuración de las Organizaciones” (1979), Henry Mintzberg, sesenta años más tarde, adopta una perspectiva diferente, ya no funcional sino estructural. Se interesa en la organización en tanto género y concepto, es decir, una categoría mental que agrupa varias especies de establecimientos: la empresa, el hospital, la escuela, el comercio, el gobierno... Pero en lugar de investigar las características esenciales que estos tipos de establecimientos comparten, identifica más bien los caracteres que tienen en común. Desde su punto de vista, el concepto de organización designa un agenciamiento variable de cinco elementos básicos: *la base operacional*, donde se ejecuta el trabajo que encarna la razón de ser de la organización; *la cima estratégica y la línea jerárquica* para las actividades administrativas decisionales; *la tecnoestructura* para los servicios de asesoría, *los sistemas administrativos y de control* y los *sistemas técnicos centrales*; y, finalmente, *el apoyo logístico* para las actividades indirectas de mantenimiento. En cuanto a la tecnoestructura, ella se compone de analistas y de *controladores* cuyos dos papeles principales son: al interior, la estandarización de los procedimientos de trabajo, de los resultados y de las cualificaciones, y hacia fuera, el desarrollo de medidas destinadas a procurar que la organización se adapte a los cambios del entorno (Renée Bédard, 2004, 88).

Dentro de su trilogía administrativa Renée Bédard (2004) concibe la organización “como un sistema integrado que reposa sobre tres pilares o funciones de base, igualmente esenciales y complementarias”. La autora muestra la organización como un todo en el cual confluyen unidades y actividades que soportan su funcionamiento: “1) la producción y la creación; 2) la protección y la seguridad; 3) el gobierno y el interés general” (pp. 91).

Podemos ver como el control hace parte fundamental en el aspecto de la protección y la seguridad:

En el plano de la seguridad interna, las actividades son: las relaciones de trabajo para el orden y la paz internas; la formación para el mantenimiento y la promoción de la competencia de las personas; la contabilidad para el registro de las transacciones; el control gerencial y la auditoría interna para la utilización de los recursos; los sistemas de planeación y control; los mecanismos de unión; la gerencia de personal y las comunicaciones internas para la armonía, la concordia y la paz social; los archivos para la conservación de los documentos; la salud para la protección y el bienestar físico de las personas; la seguridad y las ventajas sociales para la protección material de las personas, espacios y bienes. Cada una de estas actividades presenta sus propias prácticas aceptadas y validadas por su comunidad de pertenencia, sus reglas, sus criterios y sus justificaciones, sus valores y sus principios fundamentales (Bédard, 2004, 100).

El control en las empresas cooperativas.

En las **empresas de trabajo asociado** los vínculos contractuales que se establecen entre los socios trabajadores no responden, en sentido estricto, al concepto de jerarquía en una relación de empresa privada, al no estar diferenciadas las funciones de empresario-capitalista y de trabajador como ocurre en las empresas capitalistas típicas.

Esto hace que los mecanismos de control más usuales, necesarios en toda relación de empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos y que han de utilizar tanto las empresas capitalistas típicas como las de trabajo

asociado, en estas últimas deban ajustarse a la particular vinculación a la empresa de sus socios-trabajadores.

Por otra parte, en las empresas de trabajo asociado, los derechos de propiedad de sus socios-trabajadores sobre la empresa pueden estimular comportamientos individuales favorables para la empresa, ya que su esfuerzo como trabajador va a repercutir directamente en los resultados de la empresa de la que ellos son propietarios.

Las empresas de trabajo asociado pueden clasificarse como sociedades o como corporaciones cerradas según la clasificación de Fama y Jensen (1985) (...). Esto es así porque en las empresas de trabajo asociado no existe separación entre quienes aportan el capital y quienes toman las decisiones (ya sea directamente o a través de órganos representativos), ya que quienes ostentan la propiedad y quienes la dirigen, son mayoritariamente los socios trabajadores.

Esta semejanza institucional de las empresas de trabajo asociado con las sociedades y las corporaciones cerradas, permite incorporar al análisis de las primeras alguno de los problemas de control que se presentan en estas últimas, derivados de su forma institucional. Entendemos que estos problemas pueden también estar presentes en las empresas de trabajo asociado, y al igual que en las sociedades o en las corporaciones cerradas, pueden suponer problemas de control trascendentales para su desarrollo empresarial. (Orellana, 2002, 59).

Las empresas de trabajo asociado presentan importantes diferencias contractuales con respecto a las empresas capitalistas típicas más representativas. La diferencia fundamental está en la particular configuración del sistema decisor de la empresa, que es una consecuencia de las relaciones

contractuales entre socios trabajadores con idénticos derechos de propiedad sobre la empresa. En el proceso de toma de decisiones en la empresa capitalista típica, se puede observar que, tanto las decisiones para impulsar las necesarias adaptaciones a contingencias internas o externas (es decir las decisiones de management), como las correspondientes a la afiliación de los miembros a la empresa, están centralizadas en el gerente (o en quien éste delegue), que actúa por delegación de los propietarios-accionistas.

Por el contrario, en las empresas de trabajo asociado, solamente las decisiones de management están asignadas a la gerencia, recayendo en los socios-trabajadores o en sus órganos representativos, como puede ser el caso de la asamblea y el consejo de administración, las decisiones que tienen que ver con modificaciones en la composición del equipo de trabajo (incorporación de nuevos socios, o separación de socios).

En ese orden de ideas, en las empresas capitalistas típicas, cuando el Consejo de Administración delega un derecho de decisión, lo que realmente delega son los derechos de administración de esas decisiones, lo que significa que delega la generación de propuestas de los directivos o gerentes al Consejo, y delega también la ejecución de las propuestas o decisiones ya ratificadas por el Consejo. En este sentido, el comportamiento organizativo e institucional de las empresas de trabajo asociado, mediante las relaciones entre Consejo y equipo de dirección, es similar al de cualquier empresa capitalista típica, en la cual existe cierta delegación de responsabilidad sobre las decisiones en este ámbito.

Lo verdaderamente singular, y aquello en lo que existen diferencias importantes en cuanto al proceso de toma de decisiones entre empresas capitalistas típicas y empresas de trabajo asociado, es el hecho de que en las empresas de trabajo asociado la fase de control de las decisiones, es decir, las

fases de selección de alternativas y de control de la ejecución de la alternativa seleccionada, recaiga en los propietarios que a la vez son miembros trabajadores de la empresa, y están representados en la Asamblea o en el Consejo.

La Asamblea y el Consejo de Administración, aunque son mecanismos de control inspirados y presentes en las fórmulas empresariales capitalistas típicas, en las empresas de trabajo asociado tienen una composición distinta, ya que son los socios-trabajadores quienes ostentan la representación mayoritaria y tienen por tanto el control de las decisiones de la empresa.

Las funciones de la asamblea y del consejo son trascendentales para el funcionamiento de la empresa, se estima conveniente subrayar las siguientes:

a) La Asamblea: Reúne a todos los socios de la empresa, y se constituye para deliberar y para adoptar por mayoría acuerdos en las materias de su competencia que, entre otras, consisten en el nombramiento y revocación del consejo de administración, de los auditores de cuentas, y de las posibles comisiones delegadas de la asamblea general. También corresponde a la asamblea la aprobación de las cuentas, la distribución de los resultados del ejercicio, la admisión de nuevos socios o la expulsión de socios, entre otras competencias.

b) El Consejo de administración: Es el órgano de gobierno, representación y gestión de la sociedad. Es responsable de la aplicación de la ley y de los estatutos sociales de la entidad, y en su caso designa al gerente, establece las directrices generales de gestión de la empresa (de conformidad con la política fijada por la asamblea general de la sociedad), y representa legalmente a la empresa en todas las actuaciones frente a terceros, incluyendo

las que exigen decisión o autorización de la asamblea general (Orellana, 2002, 67).

5.4 LA DIRECCIÓN

Muchos autores se han cuestionado sobre las características y cualidades de un dirigente, lo que hace que un dirigente se juzgue competente o eficiente y buscan comprender las razones del éxito o el fracaso de una persona que asume responsabilidades de dirección. La mayoría de los oficios y profesiones exigen, para su ejercicio, un saber científico y técnico, y unas calidades mínimas en el área. ¿Podría la administración ser ejercida por cualquier neófito? ¿Exige la actividad de dirección competencias y cualificaciones específicas?

A partir de los años 20, con la expansión de las máquinas y la organización del trabajo al modo de Taylor y de Ford, se difundió en las empresas norteamericanas un fenómeno que algunos bautizaron con el nombre de *spleen industrial*, y que consistía en un “cebamiento” de los obreros, quienes sufrían una especie de abatimiento moral y pérdida de interés en el trabajo. El análisis del fenómeno es bastante simple: deriva del sometimiento a la máquina y a la cadena, a los tiempos y a los movimientos, a las normas y a las consignas de las oficinas de métodos.

Algunos autores de la época, como Elton Mayo (1924), vieron en esto certeramente los efectos de la monotonía, de la fatiga y de lo que éste calificó de fantasías pesimistas.

Esta orientación de la investigación hacia los problemas del aburrimiento y la fatiga prevaleció desde la primera intervención de Mayo en una fábrica textil. Ocurrió en 1923, cuando Mayo fue llamado a Filadelfia para resolver un

grave problema de rotación de personal y ausentismo. Tras diversas experiencias, que incluyeron particularmente las pausas y un sistema efectivo de sobresueldos, Mayo obtuvo resultados espectacularmente positivos. En la interpretación que inmediatamente daría a esto (1924), objetó la monotonía, el poco orgullo que los obreros obtenían de su trabajo y, sobre todo, el cansancio.

Entre otras cosas, Mayo aconsejaba siestas cortas durante las pausas y cierta libertad de organización. Al final de su trabajo, los miembros de la dirección denunciaron enérgicamente este engrimiento de los obreros y echaron por tierra, en nombre de la ciencia, todo lo que Mayo había logrado. Pero lo que la dirección no entendía, en medio de su descontento, era como las dos terceras partes de los empleados que no habían sido tocados por el experimento habían logrado el mismo rendimiento que el tercio sometido a la experimentación. Esto fue perfectamente incomprensible para Mayo, aunque más tarde, en *The Social Problems of an Industrial Civilisation* (1945), ofreció explicaciones, quizás exagerando un poco el rol de "buen patrón" que desempeñaba el coronel director de la fábrica en cuestión (es decir, atribuyéndolo de manera significativa a la dirección).

Particularmente para Mayo, quien ya había tenido la ocasión de constatar un misterio similar y de reflexionar en torno a él desde 1923, era destacable observar como el solo hecho de demostrar, concretamente por los experimentos y por la presencia de los experimentadores, que uno se interesa en los obreros y en su suerte, provocó entre ellos un repunte de la motivación y el interés en su trabajo. De allí saldrían todos los elementos básicos de la psicología industrial, así como el carácter social de la situación laboral y su importancia (Aktouf, 1998).

Algunos autores continuaron las teorías de Mayo, en vista de lo fecundo y productivo que ha sido este aspecto de la teoría de la dirección. Omar Aktouf considera posible revisar la edificación y la evolución de la corriente actual a través de cinco autores fundamentales:

- Kurt Lewin realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los célebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de niños. Apasionado por la democracia y utilizando todas sus energías para hacer de ella más que una simple palabra, él proporcionaría al comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del liderazgo, sino también casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva (1935, 1947 y 1958).

- Abraham H. Maslow aportó una contribución casi imperecedera a las teorías de la motivación, en tanto su modelo de jerarquía, complementariedad y combinación de las cinco necesidades fundamentales es ejemplo de claridad, sencillez y coherencia. Desde 1943, él proporciona a la psicología industrial uno de sus pilares centrales: Motivation and Personality. Maslow sigue figurando en todos los estudios de psicología que involucran la motivación en el trabajo, así como en todos los programas de administración.

- Chris Argyris (1967) y Rensis Likert (1971) influirán en el pensamiento administrativo desde fines de los años 40. A Argyris le debemos el impulso o nuevo empuje -tras Barnard y Selznick- del estudio de la interacción personalidad-organización. Aporta un importante complemento a los trabajos de Allport (1924, 1933), que se encuentran entre las mayores profundizaciones del estudio de la personalidad, y que plantean el problema de la actualización y la adaptación del individuo a las exigencias organizacionales. Argyris denuncia los

numerosos aspectos de estas exigencias organizacionales (racionalidad económica, etc.) que perjudican la verdadera expansión de la persona.

- Rensis Likert, por su parte, propuso una teoría de la integración de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía del tipo pirámides e intersecciones, en la que el líder tiene ante todo el rol de enlace entre los miembros de la organización, al interior de la cual debe buscar garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad. Esta será toda una corriente que se interesa en la moral de los grupos y que utiliza conceptos como los de relaciones de apoyo, supervisión benevolente y grupos de alto rendimiento.

- Douglas McGregor (1960), por último, aportaría al comportamiento organizacional lo que más le faltaba: una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la OCT. Es él quien empieza a desenredar el embrollo del núcleo del problema: ¿de qué ser humano se habla en administración? Aunque se pueda tener ciertas reservas ante su propósito (y a ello volveremos más adelante), podemos decir que McGregor contribuirá a las corrientes que propugnan más participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Se hallará su influencia en numerosos trabajos sobre liderazgo (Aktouf, 1998, 226).

Max Weber (1947) describe el ideal tipo de la dirección administrativa burocrática, al que presenta como el tipo más puro de la dominación legal, compuesto por funcionarios individuales que:

1. Sólo obedecen los deberes objetivos de su función;
2. Están integrados al seno de una jerarquía firmemente establecida;
3. Tienen competencias sólidamente establecidas;

4. Están empleados en virtud de un contrato, por ende, sobre la base de una selección abierta;
5. Son nombrados sobre la base de calificaciones testimoniadas por un examen o diploma;
6. Son pagados según el criterio de remuneración fija en especies, graduada según el rango;
7. Tratan su función como única o, en todo caso, principal;
8. Son convocados a seguir una carrera, según su antigüedad o según las prestaciones, de acuerdo al juicio de los superiores;
9. Ejercen sus funciones totalmente separados de los medios de administración y sin apropiación;
10. Están sometidos a una disciplina estricta y homogénea y a un control.
(Aktouf, 1998, 97)

Otra característica importante en el proceso de dirección es la toma de decisiones, según Herbert Simon (1947), cuando dice que es un proceso psicológico pues consiste en escoger entre diferentes elementos de acuerdo con las experiencias aprendidas y la personalidad misma. Pero también anota que es un proceso que en el ámbito de la administración de empresas adquiere dimensiones de mayor amplitud, puesto que sus efectos inciden en muchas otras personas y no solamente en el individuo que tomó la decisión (Aktouf, 1998). Simon introduce en su concepto, además de elementos de índole psicológica como el consciente y el inconsciente, otros del campo sociológico como la influencia de grupos y la autoridad. Por todo lo anterior para analizar el proceso de toma de decisiones empresariales se requiere de un abordaje interdisciplinario como lo hace Simon. Una consecuencia de la búsqueda de la máxima eficiencia es la búsqueda de la minimización de la incertidumbre, puesto que ésta reduce las desviaciones de los principios racionalistas. March y Simon (1958) incluso conciben la organización como mecanismos de solución

de problemas (cuando se toma la decisión correcta) que confrontan la incertidumbre y que están mediadas por el limitado conocimiento humano. Así, la forma en que se distribuyen, coordinan y supervisan las tareas y la manera como se delegan la autoridad y la responsabilidad, constituyen la estructura organizacional que, en virtud de su continuidad y regularidad, minimiza la incertidumbre.

Henri Fayol indica que las seis funciones de base o esenciales de la empresa manufacturera son las siguientes: la función técnica, la función comercial, la función financiera, la función de seguridad, la función de contabilidad, y finalmente, la función administrativa. Bajo estas seis funciones, Fayol menciona la existencia de una responsabilidad aún más general: el gobierno. "Gobernar, es conducir la empresa hacia su objetivo buscando sacar el mejor partido posible de todos los recursos de los que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales" (Fayol, 1966, 5).

Fayol (1966) afirma también que "La función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa". (5)

Tal como se había mencionado anteriormente, en "La Estructuración de las Organizaciones" (1979), Henry Mintzberg, sesenta años más tarde, adopta una perspectiva diferente, ya no funcional sino estructural. Se interesa en la organización en tanto género y concepto. Pero en lugar de investigar las características esenciales que estos tipos de establecimientos comparten, identifica más bien los caracteres que tienen en común. Desde su punto de vista, el concepto de organización designa un agenciamiento variable de cinco

elementos básicos: la base operacional, la cima estratégica y la línea jerárquica, la tecnoestructura, los sistemas administrativos y de control y los sistemas técnicos centrales y, finalmente, el apoyo logístico.

Según Mintzberg (1973) las cinco razones que justifican la existencia de la dirección son: el cumplimiento de la misión primordial, la estrategia frente al entorno, las expectativas de las instancias que ejercen control sobre la organización, la comunicación entre la organización y el entorno, y la estabilidad de las operaciones.

Renée Bédard hace un análisis sobre las teorías acerca de la dirección y descubre que aquellas existentes trataban el tema esencialmente a partir del sesgo de las habilidades de dirección, los tipos de personalidad, el leadership, la decisión y la estrategia.

Intenté comprender por qué las teorías en gestión evitaban abordar los malos ejemplos de dirigentes y de prácticas gerenciales, como si el conocimiento no versara sino sobre las situaciones ideales y los problemas no hicieran parte de la ciencia y de la realidad corriente. El marco de análisis que propongo aquí, la trilogía administrativa, abre nuevos caminos de reflexión sobre estas diversas preguntas. El management reposa esencialmente sobre dos teorías que se consideran generales, es decir como teorías universales, de allí una fuente de confusión importante sobre la naturaleza y el tema de ellas. La primera viene de la obra “Administración industrial y general” (1916) de Henri Fayol (1841-1925) y la segunda de “La estructuración de las organizaciones” (1981) de Henry Mintzberg. (Bédard, 2004, 87)

En su trabajo sobre la trilogía administrativa, Renée Bédard encuentra que esta se va revelando a lo largo de los años en los cuales ella trabaja como

asesora en gestión junto a la alta dirección, encontrando situaciones a las cuales los teóricos del management no habían aportado respuestas. “Desde mis encuentros con el personal de todos los niveles, noté observaciones frente a los dirigentes y juicios sobre su aptitud para ejercer esta actividad, que indicaban que cada persona tenía en su mente una idea no equívoca de lo que la dirección ideal debería ser, aún si la formulación de esta concepción continuaba siendo imprecisa” (2004,91).

Bédard (2004, 100) afirma que “cada comunidad humana cumple actividades diversificadas y complementarias que distribuye entre sus miembros. De allí resulta una división del trabajo que cambia con el tiempo y que no es la misma de un establecimiento al otro. No todas las organizaciones se estructuran de la misma manera, incluso si operan en el mismo sector de actividades”. Es necesaria entonces la presencia de una identidad que proporcione orden y claridad en cuanto a las metas que se buscan y en cuanto al camino a seguir para ello.

Se constata que la dirección, en su función de gobierno y de guardia del interés general, no sólo es responsable de las cuestiones que tienen que ver con la identidad, la legitimidad, la justicia y el simbolismo, sino que está íntimamente ligada a la protección y a la seguridad. Así las tres grandes responsabilidades de la dirección, que legitiman o justifican su existencia en el grupo humano, se desprenden de manera muy clara: asegurarse de que los miembros dispongan de las condiciones favorables para generar prosperidad y bienestar (la producción y la creación); consolidar el buen funcionamiento de las instituciones civiles del grupo, regular y reprimir la necesidad, asegurar la perennidad, la integridad y el poder de la colectividad (la protección y la seguridad); reforzar la solidaridad, la identidad y la unidad del grupo social, movilizar su participación en el Bien común, preservar la legitimidad de sus

instituciones, defender los valores de la comunidad, procurarle orientaciones, impartir justicia, definir las leyes o las reglas de conducta generales (el gobierno y el interés general) (Bédard, 2004, 104).

Dirección en las empresas cooperativas.

El desafío de dirigir una sociedad cooperativa está en saber establecer, constructivamente, las relaciones que se presentan entre los subsistemas que aparecen en este tipo de empresa, pues las normas de funcionamiento de las organizaciones, que pueden ser encontradas en los manuales, se han desarrollado en algunos casos sin tener en cuenta la visión cooperativa. La sociedad cooperativa no suele coincidir con una imagen ideal de empresa racional orientada al beneficio (aunque no puede olvidarse), más bien se trata de un sistema organizado alrededor de unas relaciones sociales, que buscan situar a la persona por encima del capital. En realidad, ante lo que nos encontramos es con empresas de propiedad, dirigidas por sus socios, en las que se ha de tener en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado de acuerdo con los objetivos de sus socios que, en la mayor parte de los casos, controlan su destino. Por ello, al tener la propiedad y la dirección, los intereses y los valores personales de los socios acaban de alguna manera por influenciar las decisiones tomadas en la empresa.

En las empresas autogestionadas existe, de manera tácita, la búsqueda de dos equilibrios interrelacionados entre sí: el equilibrio entre la prioridad de asignaciones del factor trabajo y el factor capital, por un lado, y el equilibrio entre trabajo de naturaleza productiva y aquellas relacionadas con la dirección y administración de la empresa por otro. Por lo general, la empresa de trabajo asociado sobresaliente sería aquella que consigue, en el medio y largo plazo, una relación óptima en estas dimensiones desde cierta coherencia entre los

valores cooperativos de igualdad y solidaridad y las exigencias de funcionalidad impuestas por el mercado, obviamente, para su estabilidad y competitividad. La consecución de tal equilibrio requiere el establecimiento de una doble instancia de decisión que permita defender, por un lado, los ideales del grupo humano y, por otro, las exigencias de desarrollo empresarial en el mercado, en condiciones equiparables.

De ahí la conveniencia de diferenciar y separar escrupulosamente, la representación social y la función gerencial, siempre que el tamaño y la economía de la empresa de trabajo asociado lo permitan.

Alfonso Carlos Morales (2004) presenta un trabajo realizado en España, en el cual se realiza una escala de valores de los miembros de las empresas de trabajo asociado a nivel directivo. En dicho trabajo, elaborado en el contexto del País Vasco, se cuestiona la existencia de diferencias, o no, entre el mapa de valores de los directivos de cooperativas y el de los directivos de empresas capitalistas. Los resultados obtenidos confirman también diversas actitudes diferenciales en su estilo de liderazgo.

Las principales conclusiones del estudio están referidas a los valores personales y a los valores en el contexto laboral. Por un lado los directivos de empresas autogestionadas presentan un mapa de valores personales diferente al directivo de empresas capitalistas, por lo que se concluye que el entorno cooperativo y los valores personales guardan cierta relación. Por otro lado, los directivos de empresas autogestionadas presentan mayor preferencia por valores que en el mundo laboral le permitirán ser entre otros aspectos: menos amante de seguridades materiales y sociales, más dispuesto a asumir riesgos empresariales, más independiente pero, a la vez, más interdependiente, mejor fundamentado para avanzar en el proceso de desarrollo humano, más participativo y delegante, y menos jerárquico y autoritario, más dispuesto al

cambio, la innovación y la creatividad, más comunitario pero menos institucionalista, más integrador internamente y más competitivo externamente, menos cortés, hospitalario y servicial, aunque más considerado con la dignidad de la persona, menos empático, aunque dispuesto a informar, comunicarse, intimar y decidir en grupo, menos dispuesto a ser controlado, a dar cuenta y responder ante jefaturas y jerarquías, aunque mejor orientado a integrarse en una misión conjunta (Morales, 2004, 109).

De otra parte, Morales aborda el tema del liderazgo en las empresas cooperativas, considerando esta característica como importante al momento de direccionar las empresas.

Las principales conclusiones del estudio de Fondo Formación (1992) ponen de manifiesto que en las cooperativas predomina el liderazgo de naturaleza dual. Por un lado, un estilo adhocrático o contingente en donde el líder se adapta a la situación y asume riesgos. Por otro, un estilo paternalista que evita el conflicto y que se fundamenta en el carisma. Si comparamos este estilo de liderazgo con el predominante en otras empresas no cooperativas en España -más burocrático y coercitivo en todo caso- las diferencias parecen apoyar la tesis de un estilo de liderazgo específico en las empresas de trabajo asociado. (Morales, 2004, 111)

En conclusión, según Morales (2004), el estudio confirma la siguiente hipótesis: “el liderazgo en las cooperativas de trabajo asociado presenta características específicas respecto a otro tipo de organizaciones. Más idealismo -unos valores de poder referente mayores- , mayor uso del poder basado en el conocimiento -mayor poder experto (más conocimiento), y valores muy inferiores de poder coercitivo no contingente (menos coacción) como notas características diferenciales respecto a otro tipo de empresas” (112).

Waldo Orellana (2002) nos muestra como la diferencia fundamental entre las empresas capitalistas típicas y empresas de trabajo asociado, está en que en las empresas de trabajo asociado, la fase de control de las decisiones, es decir la selección y el seguimiento de su ejecución, recae en los propietarios que a la vez son miembros trabajadores de la empresa de trabajo asociado, representados en la Asamblea o en el Consejo.

Sólo un buen liderazgo puede impedir que ocurran fenómenos como los que describe Orellana (2002, 67): “La posibilidad del control de las decisiones, otorga a los socios-trabajadores autoridad para rechazar a través de su representación en la asamblea o en el consejo rector aquellas alternativas organizativas que proponga la gerencia, que impliquen adaptaciones organizativas que amenacen su status en la empresa. Y en su calidad de miembros del equipo de producción, esa situación deja abierta la posibilidad de que mantengan una actitud laxa en el cumplimiento de aquellas decisiones”.

Ricardo Dávila (2004, 34), en el estudio realizado en el sur del departamento de Santander (Colombia) afirma que “para complementar la idea de organización alternativa y solidaria se necesita otra aproximación conceptual y es la que tiene que ver con el término gestión”. La gestión como la gerencia y la administración son prácticas usualmente ubicadas dentro del esquema del manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos.

Las cooperativas son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica organizacional particular que se ha dado bajo el tutelaje de una doctrina específica, la doctrina cooperativa. En Colombia, esta doctrina se ha desarrollado lentamente durante más de 70 años y lo ha hecho al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores, aprendiendo de la experiencia diaria, en un permanente proceso de prueba y error.

El modelo gerencial de las cooperativas en Colombia es una buena expresión de la administración como un arte, en el cual la intuición juega un papel principal y la estrategia preferida es la prueba y el error (Dávila, C. 2001; 287). Si bien es cierto que este tipo de administración es propia también de las empresas que existen en el sector informal, lo que hace propio y particular, es su correspondencia con el modelo propuesto por la doctrina cooperativa, tal como se menciona al inicio de este párrafo. (Dávila, 2004, 34)

5.5 EVIDENCIAS DEL GOBIERNO COOPERATIVO EN INCOOMAR CTA

5.5.1 Incoomar CTA. Breve Reseña Histórica. Siendo Gerente de Relaciones Industriales de Leonisa S.A., el doctor Luis Gilberto Giraldo Serna, oriundo del municipio de Marinilla, inquieto por la falta de empleo en la región del Oriente Antioqueño y siendo un convencido de las fortalezas de las formas de trabajo asociado, se dio a la tarea de vender la idea a los dueños de Leonisa en cabeza de don Julio Ernesto Urrea Urrea (q.e.p.d.) y don Joaquín Eduardo Urrea Urrea (q.e.p.d.), de la conformación de Cooperativas de Trabajo Asociado en los municipios de Marinilla y El Santuario. El doctor Fernando Urrea Arbeláez se empoderó de este proyecto y fue el motor que lo hizo posible.

El 8 de septiembre de 1982 se suscribió el acta de fundación y el 30 de enero de 1983 se inició el funcionamiento de la empresa.

Leonisa S.A. no solamente dio la capacitación al personal operativo, sino al personal de mandos medios de la cooperativa.

Desde la fundación la cooperativa se ha dedicado al crecimiento personal de sus asociados, buscando la forma de una capacitación integral y la

institución de programas que cubran las necesidades básicas de las personas como el plan de vivienda.

Las instalaciones y la maquinaria pertenecen en forma total a sus asociados y han sido estrictos en la aplicación de la filosofía cooperativa. Es una empresa de asociación para: compartir la vida, aportar esfuerzos, producir y ganar en común. Los asociados son dueños por partes iguales y trabajan personalmente en la cooperativa. A través de los mecanismos democráticos participan de la administración designando a sus directivos. Los excedentes o las pérdidas benefician o perjudican a todos por igual.

Desde su fundación Incoomar CTA es una cooperativa dedicada a la confección de ropa interior, fundamentalmente para la empresa Leonisa S.A. Cuenta con 250 máquinas industriales de su propiedad, así como las instalaciones y demás equipamiento. Debido al apoyo, acompañamiento y transferencia tecnológica, de parte de Leonisa S.A., se ha caracterizado durante toda su existencia por su alta productividad y competitividad.

5.5.2 El Gobierno cooperativo. En el estudio de caso tomaremos como referencia las diferentes entrevistas, los documentos entregados por parte de la cooperativa y lo que observamos en nuestras visitas, con el fin de establecer a la luz de las cuatro variables descritas anteriormente, las características específicas de Incoomar CTA que nos permitan generar algunas categorías de análisis, para comprender el fenómeno específico de ésta.

Para don Gilberto Giraldo Serna, fundador de la cooperativa y presidente de Leonisa S.A., “una cooperativa de trabajo asociado para que nazca necesita una mamá, ya se conocen experiencias de algunas cooperativas que no han funcionado por no tenerla”.

A pesar que el objetivo de esta parte del trabajo se enfoca en las variables descritas, es fundamental decir que los inicios de Incoomar CTA tuvieron un sinnúmero de situaciones de toda índole, aspectos positivos pero también obstáculos que pusieron en riesgo su continuidad. Era en momentos como esos donde la presencia del líder era necesaria, y donde su tesón y personalidad sostenían sobre sus hombros todas esas dificultades y salvaban toda serie de inconvenientes.

Es en esto que se sustentan afirmaciones como las de Zapata y Rodríguez (2008, 409): "...en el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias del pensamiento reflejados en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones".

5.5.2.1 La participación en Incoomar CTA. Frases alusivas al tema y repetitivas en el trabajo de campo, que permiten 'ver' en las respuestas de todos los entrevistados una línea común, tales como: 'aquí se nos da mucha participación', 'las ideas nuestras son acogidas y muchas llevadas a la práctica', 'se nos mantiene informadas de todo lo que sucede', 'dos o tres semanas antes de la Asamblea General nosotras conformamos las planchas para elegir el Consejo de Administración', 'la gente se postula de manera natural y por lo general hay dos o tres planchas', respuestas que, de alguna manera nos dejan una impresión favorable, no sólo de lo que podemos encontrar más adelante en la forma como se lleva el gobierno cooperativo, sino de la participación real dentro de las asambleas anuales o las extraordinarias, y, de la forma como ya los socios elegidos participan dentro del Consejo de Administración y en cada uno de los comités que se tienen establecidos al interior de la cooperativa.

Estuvimos presentes en una sesión del Consejo de Administración, donde se decidía acerca de implementar en la planta de producción una nueva tecnología conocida como 'manufactura esbelta', lo cual implica para la cooperativa un esfuerzo presupuestal alrededor de los 100 millones de pesos. Allí, una de las supervisoras de la planta, que a su vez es asociada y la representante legal, explicó al Consejo de Administración en pleno, la manera como se ha venido trabajando en un módulo piloto con la 'manufactura esbelta' y los resultados en términos de eficiencia, calidad y productividad que se han logrado en el poco tiempo que lleva implementado, lo que algunas de las socias miembros del Consejo corroboran puesto que les ha tocado estar trabajando en dicho módulo de prueba. Luego la misma supervisora explica, en forma detallada, el costo, ítem por ítem, de lo que cuesta la implementación del sistema de manufactura esbelta en toda la planta de producción. Don Gilberto como asesor de la cooperativa les informa a las socias miembros del Consejo de Administración, que esta tiene los recursos mediante un fondo de previsión que mantiene para este tipo de situaciones, y luego de un análisis de las bondades del sistema la votación es unánime a favor de realizar esa inversión.

Uno allí puede notar la madurez del gobierno cooperativo en Incoomar CTA y la confianza que tienen depositada todos en quienes la dirigen, ya que tomar una decisión que implica disponer de unos recursos significativos, para un observador externo, es un poco impactante que se tome de manera tan rápida y con aprobación de la mayoría absoluta de los miembros del Consejo de administración.

El numeral 2 del artículo 19: Derechos de los trabajadores, en los Estatutos de Incoomar dice "Participar de la administración de la Cooperativa, desempeñando los cargos sociales, de acuerdo a las condiciones establecidas en los estatutos, regímenes, reglamentos y acuerdos"

5.5.2.2 La autonomía en Incoomar CTA. En Incoomar CTA nuestra expectativa estuvo enfocada en mirar que tanta influencia puede tener la empresa 'padrino' en la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

A pesar de que aún un alto porcentaje del volumen de trabajo es generado por Leonisa S.A., la relación comercial que se da, no es muy diferente a la que se da entre empresas privadas que realizan el mismo trabajo. De Leonisa S.A. hacia Incoomar CTA, se ha generado a lo largo de 26 años un proceso de transferencia tecnológica que produce excelentes resultados para ambas, incluso personal de Leonisa S.A. trabaja dentro de la planta de Incoomar CTA, en los procesos de calidad del producto y en la gerencia de producción, pero esto no lo hemos asociado a una participación indebida de Leonisa S.A., ya que se trata de los temas productivos que como tal deben cuidar y garantizar ambas organizaciones.

Dentro del organigrama de Incoomar CTA, se tiene claramente definido cual es la parte productora y cual es la parte cooperativa, y desde ese enfoque es como se dan las relaciones de poder al interior de la misma. Sus socios, bien sea como miembros del Consejo de Administración o de los diferentes comités, ejercen su función de una manera autónoma, según lo expresado por ellos mismos a lo largo de todas las entrevistas y conversaciones.

A preguntas del tipo: ¿Leonisa S.A. en algún momento les ha indicado por quien votar en una asamblea general para el Consejo de Administración?, la respuesta en todos los casos fue negativa y a veces en forma enfática, agregando que eso no lo permitirían.

Igualmente se pudo notar la madurez del grupo de socios, en la forma como tratan los temas presupuestales, asignando recursos para la anualidad a

cada uno de los comités de acuerdo al plan presentado y la forma como se ejecutan esos recursos casi siempre para el mejor estar de todos los asociados y sus familias.

A la pregunta si ¿existe algún manejo político dentro de la cooperativa o una influencia política externa en las decisiones?, la respuesta fue igualmente negativa en todos los casos y agregando que nunca en toda la existencia de la cooperativa se ha presentado ese fenómeno.

Respecto a lo que significa la autonomía como parte del ejercicio de la democracia en la construcción de una identidad cooperativa que diferencia estas organizaciones de las tradicionales empresas capitalistas, es importante hacer el análisis del nivel de autonomía que cada uno de los asociados, dentro de su doble papel socios/clientes, tienen al interior de la organización. En este sentido, es posible afirmar que durante 26 años de existencia el papel del líder, en este caso, de don Gilberto Giraldo, al igual que el papel de Carlos Giraldo, han sido fundamentales en la construcción de dicha autonomía, pues tanto en las entrevistas como en el Consejo de Administración se percibe como estos dos gestores están siempre listos a darle la palabra a cada uno de los participantes, con el ánimo de responder hasta la más mínima de sus observaciones u objeciones. Igualmente se observa, en las entrevistas, que tanto para don Gilberto Giraldo como para Carlos Giraldo, ha sido importante que en un flujo transparente de comunicación, cada uno de los socios tenga acceso a la información que necesite y que solicite sobre el funcionamiento de la empresa y de la cooperativa, en tal sentido, siempre cuidan que cada socio tenga conocimiento de cada movimiento que se va a dar en la organización, tanto en lo productivo/económico, como en lo humano/social. También es cierto, que a través del apoyo que se ha venido dando a los asociados, para mejorar su nivel de formación académico, técnico y profesional, se ha logrado generar

una pequeña masa crítica, que incluso en las entrevistas, los compañeros las perciben como un posible relevo generacional de la cooperativa.

Es así, que a pesar de que el nivel de autonomía que uno pueda percibir en las asociadas hoy en día, a través del acercamiento de este equipo de trabajo, no sea tan evidente como uno esperaría, si es claro, que se ha trabajado y se sigue trabajando en crear tal nivel de independencia y autonomía en cada uno de los asociados. El mismo Don Gilberto afirma que 'nadie es eterno en las empresas, por lo tanto hay que enseñarles a caminar solos, pues uno simplemente da los primeros pasos con ellos'.

5.5.2.3 El control en Incoomar CTA. Podemos decir que, a pesar que las personas de la cooperativa han tenido siempre muy buena capacitación y participación, y que esta tenía desde el principio su estructura como tal, también debe reconocerse que en los primeros años la administración debió tomar decisiones de manera autocrática: "Autocráticas, dedocráticas y radicales, por que definitivamente esta gente no entendía ni les interesaba entender, es más, si no había trabajo se alegraban por que se iban para la casa", decía uno de los entrevistados del grupo administrativo. Afortunadamente para la cooperativa, su líder tenía muy claro el horizonte hacia el cual caminaba la empresa, y tenía como objetivo principal el bienestar de toda una comunidad.

Todas las cooperativas de trabajo asociado en Colombia están reglamentadas por el decreto 4588, del 27 de diciembre de 2006, emanado del Ministerio de la Protección Social, el cual "reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado". Consideramos importante en este caso citar algunos artículos que nos darán la posibilidad de mirar a Incoomar CTA desde esta perspectiva.

Dice el Artículo 3º de este decreto: “NATURALEZA DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”. De hecho, de todos los asociados, que ingresan de manera libre a la cooperativa, a la fecha, 238 son operarios directos, relacionados con el que hacer operativo de la misma, que junto con el otro grupo, constituyen 291 personas trabajando para el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de la Incoomar CTA.

El artículo 5º dice: “OBJETO SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. El objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollarán, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determinan los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia”. En coherencia con lo anterior, Incoomar define como su objetivo corporativo: “Ser una Cooperativa de Trabajo Asociado, reconocida a nivel regional y nacional por la generación de ocupaciones dignas, la participación democrática, el desarrollo de la calidad de vida de sus asociados y sus familias durante su etapa laboral y después de ella; a través de la gestión comercial y de producción que permitan lograr niveles de productividad, solidez y rentabilidad de manera sostenida.”

El artículo 8º reza: “DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y/O DE LABOR DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado deberá ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/ o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo. Si dichos medios de producción y/o de labor son de propiedad de los asociados, la Cooperativa podrá convenir con éstos su aporte en especie, la venta, el arrendamiento o el comodato y, en caso de ser remunerado el uso de los mismos, tal remuneración será independiente de las compensaciones que perciban los asociados por su trabajo”. Al respecto las instalaciones y la maquinaria de Incoomar CTA, pertenecen en forma total a sus asociados, quienes han sido estrictos en la aplicación de la filosofía cooperativa. Es una empresa de asociación para: compartir la vida, aportar esfuerzos, producir y ganar en común. Los asociados son dueños por partes iguales y trabajan personalmente en la cooperativa. A través de los mecanismos democráticos participan de la administración designando a sus directivos. Los excedentes o las pérdidas benefician o perjudican a todos por igual.

Es claro por lo tanto, en estos tres artículos, por solo nombrar unos pocos de los treinta y nueve que componen el decreto 4588, son absolutamente evidenciables en Incoomar CTA.

De igual manera la CTA Incoomar tiene órganos de control administrativo y social, según los Estatutos aprobados el 15 de mayo de 2008, los cuales “están adecuados a lo ordenado en el decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006”.

Estos, y sus respectivas funciones, son (se citarán sólo las funciones que tengan que ver con el control):

ARTICULO 64. ASAMBLEA GENERAL. La Asamblea General es el órgano máximo de dirección de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los trabajadores asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La constituye la reunión de los trabajadores asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.

ARTICULO 76. FUNCIONES. La Asamblea General tendrá las siguientes funciones:

1. Aprobar los proyectos de organización de la Cooperativa que presente el Consejo de Administración.
2. Recibir informes de los organismos de dirección, control y vigilancia y resolver sobre todos los asuntos que le sean sometidos a consideración, actuando como máximo órgano de decisión.
9. Establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento del objeto social.

ARTICULO 78. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General, de los estatutos y de las leyes.

ARTICULO 82. ATRIBUCIONES. Son atribuciones del Consejo de Administración:

1. Determinar las políticas a seguir por parte de la Cooperativa teniendo en cuenta los recursos económicos y las decisiones de la Asamblea General.
2. Expedir su propio reglamento.

3. Aprobar el presupuesto general de la Cooperativa y los presupuestos de cada uno de los comités.
4. De acuerdo con los activos, fijar la cuantía de las fianzas que deben constituir el Gerente y asociados trabajadores que a su juicio deban garantizar su manejo.
5. Presentar a la Asamblea General para su aprobación los proyectos que considere necesarios y un informe sobre su gestión.
6. Decidir sobre el ingreso, reingreso, retiro, o exclusión de que hablan los artículos 17, 21, 22, 23,25 y 27 de los estatutos.
7. Elegir el Gerente y Subgerente de la Cooperativa.
8. Convocar directamente a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de asociados o de delegados.
9. Integrar los diferentes comités, de acuerdo con los estatutos y darles su correspondiente reglamento.
10. Examinar en primera instancia los Estados Financieros de la Cooperativa y presentarlos con el Proyecto de Distribución de Excedentes a la Asamblea General para su aprobación.
11. Resolver previo concepto del organismo competente, acerca de las dudas que se puedan presentar en la interpretación de los estatutos, ajustándose a su espíritu e informando sobre las decisiones tomadas al organismo competente.
12. Fijar los incrementos de las compensaciones de los asociados, según sus cargos.
13. Autorizar al gerente para realizar operaciones por cuantía superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
14. Remover al Gerente y a los miembros de los comités, por faltas comprobadas, según los estatutos y reglamentos.
15. Elaborar la reglamentación de los diferentes Fondos Sociales definidos en los estatutos y servicios que se establezcan.

16. Elaborar y aprobar los diferentes regímenes que le asignan los presentes estatutos, la Asamblea General o las normas legales.

17. Estudiar y atender los informes y recomendaciones de los órganos de control y decidir en los casos que afecten el cumplimiento de los estatutos,

18. Ejercer las demás funciones necesarias para la realización del objeto social y que de acuerdo con este estatuto, la Ley, los regímenes y los reglamentos, le correspondan y no estén asignadas a otros órganos.

19. Incrementar de acuerdo a la productividad y rentabilidad de la Cooperativa lo estipulado en el Régimen de Compensaciones y Deducciones, con el fin de beneficiar a todos los asociados trabajadores con la debida autorización de la Asamblea General.

ARTICULO 88. EL GERENTE. El Gerente es el Representante Legal de la Cooperativa, ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y el superior de todos los funcionarios y trabajadores que laboran en la Cooperativa.

Existirá también un representante legal suplente, quien reemplazará al Gerente en sus faltas absolutas o transitorias y tendrá, cuando desempeñe el cargo, las mismas atribuciones y funciones del principal.

ARTICULO 91. FUNCIONES. Son funciones del Gerente las siguientes:

.....

6. Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios cuando su cuantía sea inferior a 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes o cuando ellos estén establecidos en el presupuesto debidamente aprobado por el Consejo de Administración.

7. Contratar de acuerdo con las disposiciones legales a los trabajadores que se requieran en la Cooperativa, en los casos autorizados por la ley.

10. Organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas y de administración, entre éstas poner en marcha las dependencias administrativas, sucursales, agencias u oficinas que señale el Consejo de Administración, de conformidad con las normas legales vigentes.

11. Nombrar y remover el personal administrativo.

ARTICULO 93. CONTROL Y VIGILANCIA. Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que el Estado ejerza sobre la entidad, esta contará para su fiscalización con una Junta de Vigilancia y un Revisor Fiscal.

ARTICULO 94. JUNTA DE VIGILANCIA. La Junta de Vigilancia, es el órgano de control social de la Cooperativa y depende de la Asamblea General.

ARTICULO 100. FUNCIONES. Son funciones de la Junta de Vigilancia:

1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.

2. Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.

3. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

4. Atender las quejas que se presenten contra los administradores o empleados de la Cooperativa a fin de exigir la responsabilidad consiguiente.

5. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la Ley, los Estatutos y Reglamentos.

6. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

7. Velar porque los objetivos socio-económicos de la Cooperativa se lleven a cabo y se conviertan en verdaderos beneficios para los asociados.

8. Controlar el cumplimiento de las disposiciones estatutarias por parte de los asociados y funcionarios de la Cooperativa, haciéndoles conocer los deberes y derechos que se tienen, mediante la difusión de los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.

9. Informar a los órganos de administración, al Revisor Fiscal, y a la Superintendencia de Economía Solidaria sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.

10. Verificar que el trato a los asociados sea igualitario para todos y el comportamiento individual de cada asociado dentro y fuera de la Cooperativa, sea el más conveniente.

11. Verificar la lista de los asociados hábiles que pueden asistir a las Asambleas Generales.

12. Verificar la lista de los delegados elegidos para constatar si pueden o no asistir a las Asambleas.

13. Recibir la inscripción de candidatos a elegir en la Asamblea General y certificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por los estatutos siguiendo el procedimiento de los artículos 81,97 y 111.

14. Presentar informe de su gestión a la Asamblea General.

15. Señalar el procedimiento para que los asociados puedan examinar los libros y estados financieros.

16. Cumplir las demás funciones que le corresponden, de acuerdo con las leyes, estatutos y reglamentos.

ARTICULO 102. REVISOR FISCAL. La Cooperativa tendrá un Revisor Fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser Contadores Públicos con tarjeta profesional vigente, pero puede encomendarse ésta función a una entidad Cooperativa autorizada para prestar éstos servicios, o a una firma de contadores.

ARTICULO 106. FUNCIONES. Son funciones del Revisor Fiscal:

1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por parte de la Cooperativa, se ajusten a la Ley, o a las prescripciones de los estatutos, reglamentos, decisiones de la Asamblea General y/o del Consejo de Administración.
2. En los quince (15) primeros días de cada mes debe presentar al Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia y al Gerente un informe sobre sus labores realizadas en el mes inmediatamente anterior
3. Presentar por escrito a la Asamblea, al Consejo de Administración o al Gerente, según el caso, las irregularidades que ocurran en el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
4. Exigir que se lleve con exactitud y en forma actualizada la contabilidad y se conserven adecuadamente los archivos de comprobantes de las cuentas, las actas de reuniones de Asamblea, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités.
5. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre el patrimonio de la Cooperativa.
6. Inspeccionar asiduamente los bienes y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que la Cooperativa tenga a cualquier otro título.

7. Efectuar arqueos de los fondos cada vez que lo estime conveniente y velar porque todos los libros de la entidad se lleven conforme a las normas contables que sobre la materia establezca el organismo competente.

8. Autorizar con su firma, todos los estados financieros y cuentas que deban rendirse tanto al Consejo de Administración, a la Asamblea General, como a los organismos gubernamentales que ejercen la inspección y vigilancia de la Cooperativa.

9. Rendir a la Asamblea General un informe de sus actividades, dictaminando los estados financieros presentados a ésta, pudiendo efectuar si lo considera necesario o si la Asamblea lo solicita, un análisis de las cuentas presentadas.

10. Colaborar con el organismo competente y rendir los informes a que haya lugar o le sean solicitados,

11. Cumplir las demás funciones que le señalen las Leyes, los estatutos o las que siendo compatibles con su cargo le encomiende la Asamblea General.

En cuanto al control de la parte social está la Junta de Vigilancia:

ARTICULO 93. CONTROL Y VIGILANCIA. Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que el Estado ejerza sobre la entidad, esta contará para su fiscalización con una Junta de Vigilancia y un Revisor Fiscal.

ARTICULO 94. JUNTA DE VIGILANCIA. La Junta de Vigilancia, es el órgano de control social de la Cooperativa y depende de la Asamblea General.

ARTICULO 100. FUNCIONES. Son funciones de la Junta de Vigilancia:

1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.

2. Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.

3. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

4. Atender las quejas que se presenten contra los administradores o empleados de la Cooperativa a fin de exigir la responsabilidad consiguiente.

5. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la Ley, los Estatutos y Reglamentos.

6. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.

7. Velar porque los objetivos socio-económicos de la Cooperativa se lleven a cabo y se conviertan en verdaderos beneficios para los asociados.

8. Controlar el cumplimiento de las disposiciones estatutarias por parte de los asociados y funcionarios de la Cooperativa, haciéndoles conocer los deberes y derechos que se tienen, mediante la difusión de los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.

9. Informar a los órganos de administración, al Revisor Fiscal, y a la Superintendencia de Economía Solidaria sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.

10. Verificar que el trato a los asociados sea igualitario para todos y el comportamiento individual de cada asociado dentro y fuera de la Cooperativa, sea el más conveniente.

11. Verificar la lista de los asociados hábiles que pueden asistir a las Asambleas Generales.

12. Verificar la lista de los delegados elegidos para constatar si pueden o no asistir a las Asambleas.

13. Recibir la inscripción de candidatos a elegir en la Asamblea General y certificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por los estatutos siguiendo el procedimiento de los artículos 81,97 y 111.

14. Presentar informe de su gestión a la Asamblea General.

15. Señalar el procedimiento para que los asociados puedan examinar los libros y estados financieros.

16. Cumplir las demás funciones que le corresponden, de acuerdo con las leyes, estatutos y reglamentos.

Incoomar CTA cuenta con unos comités especiales, respaldados también desde los Estatutos:

ARTICULO 117. COMITÉS ESPECIALES. En la Cooperativa, existirán los siguientes comités: Comité de Educación, Comité de Bienestar Social y Solidaridad, Comité de Salud Ocupacional, Comité de Deportes y Comité de Artes.

El Comité de Educación será nombrado por el Consejo de Administración quien le determinara sus funciones, en correspondencia con las disposiciones legales vigentes.

PARÁGRAFO 1: *Dentro del programa de actividades a realizar en materia de educación cooperativa, el Comité de Educación tendrá en cuenta la realización de formación a los asociados en economía solidaria con énfasis en trabajo asociado.*

PARÁGRAFO 2: *Los presupuestos y demás actividades están consagradas en el artículo 133 del Capítulo XII de estos estatutos.*

Tanto las observaciones participantes como las entrevistas realizadas a lo largo de todo el trabajo de campo confirman que Incoomar CTA se ajusta de manera correcta a lo dispuesto en el decreto 4588 de 2006, que sus organismos de control cumplen a cabalidad con los objetivos para los cuales fueron creados, y que sus estructuras y funcionamiento son respaldados y respetados por todos los miembros de la cooperativa.

Al entrevistar a los miembros de los diferentes entes de administración y control se les hicieron preguntas como: ¿Las decisiones tomadas en el Comité son autónomas y respetadas por la dirección y los asociados? la respuesta fue: “ Si, las decisiones son compartidas con todas las compañeras y son respetadas por todas ellas, lo único que siempre nos piden es que les contemos lo que se decide”, y a la pregunta: ¿Qué problemas se presentan al interior de los comités con respecto a la toma de decisiones?, la respuesta es: “No...las relaciones dentro de los comités son muy buenas y respetuosas y no tenemos conocimiento que alguna vez hayan existido dificultades para tomar una decisión”.

Una de las personas del área de apoyo a la administración se refería a los reglamentos internos de los diferentes comités de la siguiente manera: “...ahí tenemos todos los reglamentos, yo pienso que eso es algo muy del doctor (Giraldo), de su filosofía y no se qué otra cooperativa lo tenga, porque las cooperativas están obligadas a tener los estatutos y lo regímenes de trabajo asociado y de compensaciones y deducciones y por Ley eso es lo único que hay que tener, y ya nosotros dentro de nuestra organización interna como tenemos los comités y el funcionamiento del comité esta reglamentado como se

constituye cada uno de ellos y cuáles son las actividades a las que se va a dedicar”.

De igual manera, cuando alguno de los directivos fue interrogado sobre el control dentro de la cooperativa su respuesta fue en estos términos: “Empecemos por el control jurídico, porque antes de tener todo el control hay que tener el control jurídico y cumplirlo, porque si no cumplimos estamos fuera del entorno; la cooperativa, a través del decreto 4588 de diciembre de 2006, fuimos de las primeras cooperativas en el país que quedamos certificadas ante el Ministerio de la Protección Social y la Supersolidaria que es el ente que nos rige a nosotros; en la parte jurídica cumplimos con todo a cabalidad, con todas las exigencias, somos grandes contribuyentes del IVA y retención en la fuente, hemos cumplido con todo a cabalidad y no hemos tenido ningún problema; con los entes de seguridad social integral cumplimos con todo, EPS, los parafiscales los cumplimos todos a cabalidad y todas las prestaciones sociales legales también las cumplimos; el decreto 4588 lo que hizo fue ajustarnos a esa parte, entonces cumplimos con primas, con vacaciones, cesantías, intereses a las cesantías, entonces ahí hemos cumplido con todo, a nadie hemos dejado sin prima, vacaciones y cesantías, entonces digamos que esa es toda la parte jurídica de la cooperativa; el control en si de toda la planta nosotros tenemos unos estatutos y unos regímenes que debemos de cumplir como cualquier empresa, aquí debe haber disciplina y trabajo y el que no cumpla, para eso hay unos estatutos, la primera vez hay un llamado de atención verbal, la segunda vez llamado de atención por escrito y si falta tres días eso le da despido pero antes de llegar a todas esas faltas se habla con la gente y se le da la posibilidad de que presente sus descargos. Hay control de los reprocesos, de la calidad del producto no conforme, gente que de pronto daña un producto, hay control de la eficiencia, a la gente a veces se le lleva control de la eficiencia individual y control de la eficiencia del grupo, hay que estar monitoreando eso

porque la idea es que la gente cumpla y que no venga a sentarse a calentar una silla”.

El control social corresponde a la participación en la organización cooperativa, a la toma de decisiones de los diferentes actores en el marco del gobierno cooperativo. El asociado puede y debe velar por el cumplimiento de los objetivos fijados por la Asamblea, ya sea de forma directa o a través de la representación de los delegados. De tal manera que el control social evite los conflictos entre asociados y núcleo de dirección, y al tiempo vele por el cumplimiento de los objetivos trazados por la Asamblea General de la cooperativa, lo que permite preservar su identidad, control que se expresa a través de una Junta de Vigilancia conformada por asociados elegidos en la Asamblea.

Es importante anotar que en la parte relacionada específicamente con lo técnico, es decir, con la planta de confección, el control es exactamente igual al efectuado en cualquier empresa, no existe ninguna diferencia, y esto es algo muy claro para todos los socios. Precisamente este tema era analizado en una de las rondas que ese dieron por la planta, al cuestionar a una de las supervisoras sobre ese doble rol de las operarias, como tales y como socias de la cooperativa, y lo que podría afectar esto a la hora del control disciplinario. La respuesta de la supervisora fue contundente manifestando que la gente tenía muy claros cada uno de esos roles, que esa dificultad se había presentado hacía bastante tiempo, pero que, afortunadamente, la gente había madurado ya mucho en ese sentido.

5.5.2.4 La dirección en Incoomar CTA. En cuanto a la dirección de la Cooperativa, en los estatutos encontramos:

ARTICULO 64. ASAMBLEA GENERAL. La Asamblea General es el órgano máximo de dirección de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los trabajadores asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La constituye la reunión de los trabajadores asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.

ARTICULO 76. FUNCIONES. La Asamblea General tendrá las siguientes funciones:

1. Elegir a los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y del Comité de Apelaciones y removerlos cuando fuere del caso.
2. Elegir al Revisor Fiscal y a su suplente fijando su remuneración y removerlos cuando fuere del caso.
3. Aprobar los proyectos de organización de la Cooperativa que presente el Consejo de Administración.
4. Recibir informes de los organismos de dirección, control y vigilancia y resolver sobre todos los asuntos que le sean sometidos a consideración, actuando como máximo órgano de decisión.
5. Crear los comités especiales que considere conveniente.
6. Elegir de su seno, Presidente, Vicepresidente y Secretario, teniendo en cuenta sus capacidades, conocimientos, aptitudes personales, integridad ética y destreza para ejercer la representatividad.
7. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la Ley y en los estatutos.
8. Reformar los estatutos de la Cooperativa de acuerdo con las normas legales y estatutarias.
9. Establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento del objeto social.

10. Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio, los cuales deben estar a disposición de los asociados, acompañados del dictamen del Revisor Fiscal con una antelación mínima de diez (10) días a la celebración de la Asamblea,

11. Ejercer las demás funciones que de acuerdo con los presentes estatutos, la Ley o reglamentos correspondan a la Asamblea General.

ARTICULO 78. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General, de los estatutos y de las leyes.

ARTICULO 82. ATRIBUCIONES. Son atribuciones del Consejo de Administración:

1. Determinar las políticas a seguir por parte de la Cooperativa teniendo en cuenta los recursos económicos y las decisiones de la Asamblea General.

2. Expedir su propio reglamento.

3. Aprobar el presupuesto general de la Cooperativa y los presupuestos de cada uno de los comités.

4. De acuerdo con los activos, fijar la cuantía de las fianzas que deben constituir el Gerente y asociados trabajadores que a su juicio deban garantizar su manejo.

5. Presentar a la Asamblea General para su aprobación los proyectos que considere necesarios y un informe sobre su gestión.

6. Decidir sobre el ingreso, reingreso, retiro, o exclusión de que hablan los artículos 17, 21, 22, 23,25 y 27 de los estatutos.

7. Elegir el Gerente y Subgerente de la Cooperativa.

8. Convocar directamente a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de asociados o de delegados.

9. Integrar los diferentes comités, de acuerdo con los estatutos y darles su correspondiente reglamento.

10. Examinar en primera instancia los Estados Financieros de la Cooperativa y presentarlos con el Proyecto de Distribución de Excedentes a la Asamblea General para su aprobación.

11. Resolver previo concepto del organismo competente, acerca de las dudas que se puedan presentar en la interpretación de los estatutos, ajustándose a su espíritu e informando sobre las decisiones tomadas al organismo competente.

12. Fijar los incrementos de las compensaciones de los asociados, según sus cargos.

13. Autorizar al gerente para realizar operaciones por cuantía superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

14. Remover al Gerente y a los miembros de los comités, por faltas comprobadas, según los estatutos y reglamentos.

15. Elaborar la reglamentación de los diferentes Fondos Sociales definidos en los estatutos y servicios que se establezcan.

16. Elaborar y aprobar los diferentes regímenes que le asignan los presentes estatutos, la Asamblea General o las normas legales.

17. Estudiar y atender los informes y recomendaciones de los órganos de control y decidir en los casos que afecten el cumplimiento de los estatutos,

18. Ejercer las demás funciones necesarias para la realización del objeto social y que de acuerdo con este estatuto, la Ley, los regímenes y los reglamentos, le correspondan y no estén asignadas a otros órganos.

19. Incrementar de acuerdo a la productividad y rentabilidad de la Cooperativa lo estipulado en el Régimen de Compensaciones y Deducciones, con el fin de beneficiar a todos los asociados trabajadores con la debida autorización de la Asamblea General.

ARTICULO 88. EL GERENTE. El Gerente es el Representante Legal de la Cooperativa, ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y el superior de todos los funcionarios y trabajadores que laboran en la Cooperativa.

Existirá también un representante legal suplente, quien reemplazará al Gerente en sus faltas absolutas o transitorias y tendrá, cuando desempeñe el cargo, las mismas atribuciones y funciones del principal.

ARTICULO 91. FUNCIONES. Son funciones del Gerente las siguientes:

1. Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así como supervisar el funcionamiento de la Cooperativa, la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas.
2. Proponer las políticas administrativas de la Cooperativa y preparar los proyectos y presupuestos, presentándolos al Consejo de Administración.
3. Celebrar contratos de todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades y en las cuantías señaladas por el Consejo de Administración y los estatutos.
4. Ejecutar previa autorización del Consejo de Administración, los contratos relacionados con la adquisición, venta y constitución de garantías reales sobre inmuebles, cuando el monto de los contratos exceda las facultades otorgadas.
5. Procurar que los asociados reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés, manteniendo permanente comunicación con ellos.
6. Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios cuando su cuantía sea inferior a 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes o cuando ellos

estén establecidos en el presupuesto debidamente aprobado por el Consejo de Administración.

7. Contratar de acuerdo con las disposiciones legales a los trabajadores que se requieran en la Cooperativa, en los casos autorizados por la ley.

8. Rendir periódicamente al Consejo de Administración, informes relativos al funcionamiento de la entidad.

9. Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial la representación legal o extrajudicial de la Cooperativa.

10. Organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas y de administración, entre éstas poner en marcha las dependencias administrativas, sucursales, agencias u oficinas que señale el Consejo de Administración, de conformidad con las normas legales vigentes.

11. Nombrar y remover el personal administrativo.

12. Mantener las relaciones y comunicación de la administración con los órganos directivos, asociados y terceros.

13. Elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración los reglamentos o acuerdos de carácter interno relacionados con el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa.

14. Responsabilizarse de enviar oportunamente los informes solicitados por las entidades competentes,

15. Las demás que le asigne el Consejo de Administración y la ley.

En Incoomar CTA, encontramos una muy buena relación y coherencia entre los valores cooperativos de igualdad y solidaridad y las exigencias de funcionalidad impuestas por el mercado, obviamente, para su estabilidad y competitividad. Lograr este equilibrio requiere el establecimiento de instancias de decisión que permitan defender, por un lado, los ideales del grupo de socios

y, por otro, las exigencias de desarrollo empresarial en un mercado cada día más complejo, en condiciones de competitividad.

Es inevitable en este punto referirnos al estilo de dirección de personas como don Gilberto Giraldo y Carlos Giraldo, fundador y actualmente asesor, y gerente de producción, en su orden, el cual presenta características muy significativas: mucha disciplina, pero también un excelente trato; la tranquilidad y el conocimiento que dan los años; un alto énfasis en los valores; paternalismo, comprensión y diligencia. Es importante en este aspecto aclarar que, cuando ha sido necesaria la “mano dura”, esta ha sido aplicada por don Gilberto.

Don Gilberto Giraldo es definitivamente un líder. Cuando Etzioni (1965) define liderazgo como “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio y preferencias, mientras que el poder implica que las preferencias de los subordinados quedan pendientes” (en Zapata y Rodríguez, 2008, 412), parece que se estuviera refiriendo con mucha precisión a don Gilberto.

Es un hombre que, a pesar de su edad, sigue teniendo una muy buena presencia y un excelente desenvolvimiento físico. En la conversación con él fue muy concreto y conciso para contestar las preguntas que le realizábamos, de pronto uno observa, posiblemente por los años, pero también por personalidad, que es un hombre muy concreto, va al grano, sin rodeos, además, no pierde tiempo en aspectos que no considera importantes o relevantes para lo que se está haciendo. A veces dirigía la entrevista, era difícil interrumpirlo, tomaba la palabra y se quedaba con ella, argumentando de manera clara las cosas que ha hecho y los resultados que esas cosas han traído para cada una de las

cooperativas existentes. A pesar de la edad, es una persona bastante lúcida y tiene muy buenos recuerdos, aunque a veces debía acudir a Carlos Giraldo para que le recordara específicamente lo que había pasado.

Don Gilberto Giraldo tiene claro que Leonisa S.A. apoyó mucho el desarrollo de las cooperativas, y en este sentido se le debe mucho, sin embargo, también es tajante en decir que las cooperativas son autónomas e independientes. Esta idea es reafirmada por Carlos Giraldo, incluso cuando de manera tajante afirma que ellos no comparten la cultura Leonisa S.A. , que tienen una “cultura Incoomar Marinilla”, que los hace diferentes y especiales. Su estilo, percibido durante la conversación y en algunos momentos de la observación participante, es a veces paternalista y otras veces autoritario, además, él lo demostró con algunas de sus respuestas, cuando afirmaba que en muchas ocasiones fue necesario tomar decisiones “incluso sin consentimiento de la asamblea, pues ellos no entendían la necesidad de capitalizar la empresa por el bien de la misma, pues si se les pedía su opinión sobre algunas inversiones o la posibilidad de repartir utilidades, los asociados siempre habrían escogido la repartición de utilidades y no la inversión en maquinaria, especialmente cuando, después del robo, se tomó la decisión de comprar maquinaria”.

Es importante aclarar, que dentro de la historia de Incoomar, hay dos momentos de quiebre, decisivos en la posibilidad de continuidad de la misma, la primera, que es el robo de la totalidad de la maquinaria de la planta en el año 1993, maquinaria que era un préstamo de Leonisa. Frente a lo cual don Gilberto Giraldo, apoyado en Carlos Giraldo, decide tomar la decisión de no volver a aceptar el préstamo de la maquinaria de Leonisa, quien se recuperó sin problemas del robo, pues tenía toda la maquinaria asegurada, sino más bien pensar ya en la posibilidad de que Incoomar tuviera su propia maquinaria, la

cual debía estar actualizando tecnológicamente para garantizar que la empresa pudiera estar a la vanguardia de las exigencias del sector. El segundo momento, indiscutiblemente, es el actual, donde Incoomar tuvo que abrir sus puertas a nuevos clientes de confección, pues Leonisa, al ver sus mercados internacionales tan afectados, entro en paros de producción que impidieron el envío de trabajo a las cooperativas.

Don Gilberto Giraldo comparte diferentes espacios con todas las personas de la cooperativa, le gustan las actividades culturales, tanto para los socios como para sus familias. Está muy de acuerdo con que se hagan fiestas y comidas en las ocasiones especiales, pero siempre tiene clara la separación entre los momentos de celebración y los momentos de trabajo. Trata siempre de manejar muchas de las situaciones de disciplina desde la parte informal, desde la conversación, pero cuando esta estrategia no funciona acude a la formalidad y a las normas.

No podemos dejar pasar desapercibido el detalle de la gran brecha que existe entre la formación académica y cultural del grupo de dirección de la cooperativa y la parte operativa de esta. Esto, sumado a la credibilidad que se ha generado entre todos los asociados gracias a la transparencia en el manejo a lo largo de todos estos años, se traduce en una gran confianza a la hora de seguir las orientaciones dadas desde la administración de don Gilberto Giraldo y su equipo de dirección.

Contestaba don Gilberto Giraldo a una de las preguntas: “el organigrama está así: todo este lado derecho es donde están los comités, y el del lado izquierdo es la fabrica, para esto dar rentabilidad todo ese lado izquierdo tiene que ser muy productivo, para luego hacer todo este tejido social, porque puede

que nosotros tengamos muy buenas intenciones pero si esto no es rentable ese tejido social no se puede hacer”.

Carlos Giraldo, gerente de producción, es un hombre cuyo compromiso con la cooperativa y con sus asociados es notorio, de hecho, él mismo se denota como psicólogo de muchas de las muchachas, las trata como un padre protector y bonachón, su carácter paternalista es evidente en el trato y en cada una de sus respuestas, tanto a nuestras preguntas como a todos los momentos en que es abordado por cualquiera de las personas de la cooperativa. Su secretaria expresaba: “aquí el contacto es directo, tanto que por ejemplo yo como secretaria al principio no me acostumbraba a que la gente pasara derecho hacia la Gerencia, porque yo creía que yo era como un filtro y eso es así en cualquier organización, uno es un filtro en el que las personas cuentan lo que necesitan y uno las deja pasar, entonces me demoré un poco para entender que aunque era bueno para mi jefe que le manejara el filtro, porque a veces las personas llegan en momentos que no se deben, pero de todas maneras la idea no era entrar a chocar con una cultura”.

Dentro de lo que se ha ganado en cuanto a la receptividad de la gente para proyectos y capacitaciones Carlos Giraldo cuenta: “si acá citamos a la gente para hacer algo y les damos las razones y el porqué vamos hacer las cosas, y si no se inscribe sino la mitad, empezamos así, pero después la gente va viniendo sola y ya hoy en el 90% de las capacitaciones que se hacen la gente se inscribe, ya no hay necesidad de citarlos, pero al principio había que obligar a la gente porque no les gustaba participar, no le gustaba comprometerse y ese era otro problema que tenía este proyecto, porque a la gente le gusta pedir ayuda pero no le gusta comprometerse y yo antes las regañaba pero ya no, pero eso es un trabajo arduo”, y complementa con respecto a los resultados de hoy: “Yo digo que hay una razón y es el sentido de

pertenencia y el compromiso de la gente. Hay que comprometer a la gente y decirle que debe esmerarse en aprender más, incluso fuera del turno, que se tienen que animar a aprender más, que otra persona le enseña después del turno, el trabajador colombiano tiene poco sacrificio por que le gusta que todo se le dé pero dentro de su turno, hoy esta cooperativa, de todas las del grupo Leonisa es la que más se ha sostenido este año por su polivalencia y esa polivalencia la hemos ganado por que la gente se ha esforzado y tiene sentido de pertenencia”.

Carlos también es consciente de la gran ayuda de Leonisa S.A., pero piensa que Incoomar CTA tiene ya sus propias fortalezas: “Leonisa no tiene nada que ver con este personal nuestro, y yo pienso que lo más importante de todo esto es que estas cooperativas se parecen tanto en la parte tecnológica como en la productividad a Leonisa, o sea cogieron todo el conocimiento de la compañía por que Leonisa los hizo a su imagen y semejanza, y hoy para la manera como está trabajando Leonisa, si no tuviera estas cooperativas de pronto no estuviera tan bien como está porque aquí hay unos resultados de productividad inmensos”.

A muchos de los entrevistados se les hizo la misma pregunta: ¿Que significan don Gilberto Giraldo y Carlos Giraldo para la cooperativa? Y la respuesta fue recurrente y contundente: “todo, han sido la razón de ser de lo que somos y tenemos”.

A primera vista se podría pensar que esa respuesta muestra una buena administración, pero tal vez de puertas cerradas y sin compartir ningún tipo de información. Para fortuna de la cooperativa como tal, y de sus integrantes, la situación no es esa. De hecho, hace un tiempo, Carlos Giraldo tuvo una larga incapacidad y ahora, en alguna de nuestras conversaciones, nos compartía lo siguiente: “esta administración ha sido muy abierta, yo el computador lo

mantengo abierto y prendido, aquí los correos míos no son privados, es más, no sé si será error mío ser tan abierto, es que toda la información está en la oficina, el computador no tiene clave porque todo lo que entre allá es de trabajo y no tengo por qué tener nada privado y ya si alguien me tiene que escribir algo muy personal que lo haga en mi casa, entonces esto es muy abierto para que las cosas estén a disposición de la gente y que se vea una cosa muy transparente. Alguna vez resultó que me enfermé y me incapacitaron, y Marisela se apropió de mi cargo, y si, hubo cosas de reubicación, pero el negocio siguió caminando”.

Lo anterior confirma algo muy importante que se visualizó en varias entrevistas y que, también, fue la respuesta que los miembros de la dirección en algún momento nos dieron a la pregunta de si había ya personas preparadas o preparándose para asumir las riendas de la cooperativa si ellos faltaban: “Algunas de estas niñas eran operarias de máquinas, y la cooperativa desde el principio tuvo claro que había que hacer comités y que había que trabajar duro con el proyecto de educación y estas niñas empiezan a sugerir que ellas quieren estudiar como es el caso de Mónica, Marisela y Lucelly que son la parte administrativa de producción y empezaron a estudiar contabilidad y administración de empresas, fueron patrocinadas por la cooperativa y cada una se fue ‘metiendo’ en esos roles y entonces gente que teníamos como externa o como trabajador los sacamos y ‘metemos’ asociados de la cooperativa a manejar la parte administrativa”.

A este grupo de mujeres se les ve, por parte de todas las personas de la cooperativa, como un equipo compacto, con muchas fortalezas y potencialidades, y que se complementan bastante bien. También se les valora mucho la experiencia que han adquirido al ir ascendiendo en la organización.

De hecho, al hablar sobre la crisis de Leonisa S.A. y lo que ha significado para Incoomar CTA, tanto Lucely Gómez como Marisela Zuluaga afirman que ha sido muy difícil, que ellas estaban acostumbradas a negociar con Leonisa S.A., que era muy fácil, pues Leonisa S.A. entrega en la puerta de la fábrica los insumos para la producción y recoge la producción también en la puerta de la fábrica. Los otros clientes ya exigen envío, ya sea terrestre o aéreo, como el caso del cliente de Miami, o solicitan que se hagan cargo completamente del diseño de los productos para el 'paquete completo', algo en lo que Incoomar apenas está incursionando. Es así que Lucely Gómez, Marisela Zuluaga y Mónica Mejía afirman que han descubierto muchas falencias en ellas, sobre todo en lo que tiene que ver con negociación y exportación, no manejan los lenguajes normales de este tipo de negocios, ni han sido formadas para negociar precios y tiempos de entrega con los clientes. Carlos Giraldo, afirman, ha sido una gran ayuda, pero es importante entender que Carlos Giraldo hace parte de su relación con Leonisa S.A., por lo tanto ellas deben desarrollar sus propias competencias para iniciar este proceso.

Es evidente, como lo afirma Carlos Giraldo, el mismo don Gilberto Giraldo, y el grupo de asociadas, que aún hace falta mucho camino por recorrer, pero que ha sido mucho lo que se ha hecho a la fecha, que el know how desarrollado, la polivalencia de las operarias, los niveles de calidad y de productividad, las certificaciones ISO, su ingreso al sistema de producción 'manufactura esbelta', entre otros, indiscutiblemente los ponen en una posición privilegiada frente a otras empresas del subsector.

En una visita realizada a una CTA que trabaja bajo la misma modalidad de maquila, al preguntar sobre los precios que manejaba la cooperativa, el Gerente afirma que el único valor agregado de ellos es el precio, pues bajaron de un precio de planta por minuto de \$384 a un precio minuto de \$184,

generando una disminución en costos para la empresa contratante muy alta, lo que les garantiza contrato por largo rato.

Don Gilberto Giraldo, Carlos Giraldo y los asociados de Incoomar en general, han entendido que no se puede negociar al menor precio, que 26 años de experiencia tienen que valer algo, que no pueden dejarse presionar por el cliente para dar una respuesta inmediata, que con calma se toman mínimo 24 horas para discutir en Incoomar las especificidades de la negociación y determinar si es o no conveniente para ellos trabajar con ese cliente a ese precio. No trabajan hoy por precio más barato, ya superaron ese momento, hoy trabajan con valor agregado, con polivalencia, con calidad, con altos estándares de productividad, lo que garantiza su permanencia y su posicionamiento. Así garantizando lo económico, pueden hacer inversiones en el largo plazo y trabajar en todo lo social como lo han venido haciendo en estos 26 años.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

A lo largo de este documento hemos hecho un recorrido por los aspectos que consideramos más relevantes dentro de las características de las CTA y nos hemos detenido específicamente en Incoomar CTA; primero, con el ánimo de verificar el cumplimiento de todos los requisitos legales y reglamentarios determinados en las leyes colombianas para las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, al igual que de sus estatutos, y segundo, la confirmación en esta misma cooperativa de lo que Bédard llama “la buena administración de las cosas y el buen gobierno de las personas”.

Las cuatro variables determinadas para el desarrollo de este trabajo, a saber: participación, autonomía, control y dirección, fueron analizadas durante el estudio etnográfico a través de todas y cada una de las conversaciones, entrevistas y análisis de documentos, lo cual nos lleva a definir algunas conclusiones sobre los aspectos que caracterizan a nuestra cooperativa objeto de estudio y la muestran como un caso a seguir.

Todos los asociados de Incoomar CTA tienen la posibilidad de participar en la administración de la cooperativa, de hecho en sus 26 años de existencia son pocas las personas que no han hecho parte de alguno de los organismos que la administran. Durante el estudio se comprobó que todos los socios son muy participativos en las reuniones de la Asamblea General como máximo órgano de dirección, ya que se ha creado la cultura de que el voto es indelegable.

En las conversaciones con los miembros de los diferentes entes de administración y control se pudo establecer que los procesos de convocatorias,

postulaciones y elecciones están enmarcados en la transparencia y la democracia. Pudo comprobarse también, en las observaciones de algunas de sus reuniones, que la participación y las opiniones de cada uno de los socios son escuchadas, respetadas y valoradas, aunque no todas ellas se conviertan en decisiones a implementar.

Con el ejemplo actual del montaje del nuevo modelo de producción llamado manufactura esbelta, el cual es un aspecto eminentemente técnico y, al parecer, no tiene que ver con el tema de gobierno, pudimos observar como todos los estamentos de la cooperativa se han apropiado de dicha implementación y como todos, en el momento oportuno, participan y ponen todo de su parte para sacar esta iniciativa adelante.

Otro aspecto importante de la participación tiene que ver con las familias de los asociados, estas se benefician de los programas culturales (música, pintura, manualidades, entre otras), de los auxilios educativos, de los préstamos de calamidad y de los préstamos de vivienda. Esto hace que tanto los socios como sus familias tengan un alto sentido de pertenencia y estén siempre prestos a participar de cualquier actividad que tenga que ver con la cooperativa.

Igualmente, como reza en los estatutos, si en un determinado momento se cierra la cooperativa, su patrimonio pasa a un tercero (entidad sin ánimo de lucro, ONG, fundación, entre otras), mas no a sus asociados, quienes tampoco tienen derecho a repartición del mismo cuando se retiran por jubilación. Es contundente la frase de don Gilberto Giraldo y de los asociados al respecto “este proyecto no es para nosotros, es para los hijos de nuestros hijos, por lo tanto hay que cuidarlo, y nos repartimos lo que se pueda repartir mientras se hagan los cambios y las inversiones necesarias para garantizarlo”.

A pesar del apoyo y de todo el proceso de acompañamiento, capacitación y transferencia tecnológica que Leonisa S.A. ha brindado a Incoomar CTA, esta es autónoma completamente en su administración, tanto social como financieramente, es decir Leonisa S.A. no interviene para nada en su administración como empresa y como cooperativa. Asuntos como los planes de bienestar, de vivienda, de repartición de utilidades, de actualización tecnológica, entre otros, son de manejo exclusivo de la administración de Incoomar CTA, a través primero de la Asamblea General como su máximo organismo, y luego por el Consejo de Administración.

El control en Incoomar CTA no solamente está reglamentado sino que su cumplimiento se evidencia en el funcionamiento de los entes determinados para ello. A pesar de que la formación académica de los integrantes de los diferentes órganos de control no es la más alta, la capacitación que han recibido en temas cooperativos y relacionados con su quehacer, ha permitido que su desempeño al interior de estos entes de control garantice que se tomen decisiones acertadas y se haga de manera transparente y democrática. De igual manera el control social es realizado por la Junta de Vigilancia, que sólo depende de la Asamblea General y que busca que se cumplan los objetivos trazados por esta, lo cual permite la conservación de su identidad como cooperativa.

La dirección en Incoomar CTA está reglamentada en los estatutos de mayo de 2008 y estos se cumplen de manera cabal, de igual manera es importante resaltar que la dirección de la cooperativa tiene pensado actualizar los estatutos en la Asamblea General que se realizará a principios del año 2010, ya que para ellos es importante que estos se mantengan acordes a la legislación vigente y a las necesidades que la misma cooperativa tenga. En este aspecto se tiene que mencionar, de manera ineludible, la presencia de don

Gilberto Giraldo como fundador, como primer gerente y hoy como asesor; y la presencia de Carlos Giraldo, hoy gerente de producción. Sus características de liderazgo, la claridad en sus metas y en el logro de los objetivos planteados desde los inicios de este proceso, han permitido la consolidación y la madurez de la cooperativa y de quienes son sus asociados, lo que posibilita hoy su solidez y estabilidad.

Incoomar CTA ha venido trabajando en el logro de objetivos sociales concretos a partir de la sostenibilidad económica y financiera de su actividad productiva. Con el predominio de los factores trabajo y cooperación ha logrado incidir, por más de 25 años, en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que decidieron inicialmente, configurar una organización de tipo social y solidario, igualmente, este proceso de mejoramiento social ha ido permeando los núcleos familiares básicos de estos pioneros, hasta llegar a configurarse hoy en día como una organización líder en la comunidad, apoyando la formación y crecimiento de otras cooperativas similares.

El apoyo permanente de Leonisa S.A., ha generado un lazo de intercooperación, respetuoso siempre de la autonomía de Incoomar CTA, que puede ser analizado, descrito y socializado a otras iniciativas de empresas de capital dispuestas a apoyar la creación de este tipo de organizaciones, que bajo el direccionamiento de la filosofía cooperativa, faciliten un proceso de tercerización de la economía, humano, social, ético y responsable.

Contrario a lo que plantean algunos autores en la tercerización de procesos, es posible mostrar a través de este estudio de caso, como la gran empresa puede utilizar la figura de outsourcing, obteniendo los beneficios que la misma ofrece, sin necesidad de pauperizar a los trabajadores, es decir, es posible una relación gana-gana.

El trabajo realizado en Incoomar CTA demuestra que es posible combinar los objetivos de la maximización de los resultados con la maximización del bienestar de los interesados. Las áreas administrativas y financieras se consolidan como áreas estratégicas en estas organizaciones, manteniendo a un mismo nivel las áreas de desarrollo social. Lo social está supeditado a lo financiero, y por eso es claro para todos los asociados que la empresa tiene que ser productiva y competitiva.

El desarrollo organizacional como complemento a todo crecimiento no debe ser minimizado en organizaciones de doble carácter. Crecimiento y desarrollo organizacional deben ir a la par en sus transformaciones organizacionales. Es completamente posible acercarse a los principios y valores de la cooperación y solidaridad o al menos a los principios y valores del cooperativismo. Aprovechar la reglamentación como país y las posibilidades que ha dado el crecimiento del mercado para, desde allí, retomar el desarrollo organizacional como complemento a una visión más acorde y consciente con organizaciones de carácter social.

El caso estudiado se caracteriza por la capacidad que se ha tenido desde la dirección para construir una identidad organizacional y de gestión, basada en las costumbres y la cultura local, contrario a los estilos de administración comunes, que ignoran y no tienen en cuenta, intencionalmente, su contexto, dejando a un lado “los valores tradicionales y las costumbres locales, que incluyen patrones informales de comportamiento tales como la confianza, el conocimiento que genera la vecindad, los lazos de sangre, la identidad cultural, política y religiosa”. (Dávila, 2004, 123)

El desarrollo organizacional de Incoomar CTA está asociado a la calidad de vida de la base social y a las transformaciones de lo local. Sus desarrollos organizacionales se han manifestado en su accionar social, en la transformación de su localidad, y en su articulación con los principios y valores, de la cooperación y solidaridad, y de la idiosincrasia del municipio de Marinilla.

Las cooperativas recurren de manera genuina a los valores democráticos, ya que los consideran un principio básico de acción que les permite diferenciarse de las otras organizaciones y empresas con las cuales conviven y compiten cotidianamente, en las que el capital es el elemento definitorio de poder. La existencia de este principio democrático es la que permite que la gente piense, decida y actúe por sí misma. La acción colectiva que se manifiesta en las cooperativas es una forma de expresión autónoma, que parte de unas comunidades que han decidido asumirla y que debe permitirles mantenerse articuladas a los modelo productivos.

Es entonces en un trabajo mancomunado entre la Asamblea, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Gerencia, donde reposa la dirección y la marcha de la cooperativa. Así, en cumplimiento de su obligación fundamental, preservar la 'Identidad Cooperativa', es papel del Gobierno Cooperativo "cohesionar y desarrollar los diversos elementos de la cooperativa: asociación y empresa, y recursos materiales, económicos y financieros, con las personas que están en ella o se interesan por ella hacia sus objetivos y bajo la orientación de los principios y valores del cooperativismo" (R. Dávila, 2002a, 37).

El gobierno determina la manera como se maneja el poder, el control y se ejerce la administración, en otras palabras "por gobierno cooperativo se entiende el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los

asociados vigilan y controlan el cumplimiento de los objetivos fijados por la cooperativa” (R. Dávila, 2002a y 2002b).

Hablar de gobierno hace alusión a la participación del asociado en la vida cooperativa y a la intervención en los espacios de gestión, dirección y control en la cooperativa. Por lo tanto, las relaciones de gobierno corresponden a las relaciones entre asociados o dueños y entre éstos y la administración; entendiéndose así el doble papel del asociado: ser dueño y usuario a la vez, lo que conduce a que este tenga mayor interés en participar activamente en la vida de la organización intentando controlar posibles desviaciones de los objetivos cooperativos trazados. Esto genera un vínculo de pertenencia con la organización que se traduce en grandes posibilidades de ventaja competitiva, creando la conciencia necesaria en el asociado para ser responsable en el cumplimiento de sus deberes y derechos como dueño y como usuario. He aquí un criterio de diferencia fundamental con la empresa capitalista, donde los socios persiguen el lucro.

Si el principio de igualdad, el establecimiento de una Asamblea con plenos poderes, la elección transparente de directivos, los valores, y las fuerzas democráticas y los derechos de la cooperativa están bien establecidos, estas serán precisamente las características que determinan la estructura de un buen gobierno cooperativo, el cual se traduce estratégicamente en un derecho y una obligación de participación de sus miembros y en una serie de normas para la delegación de autoridad entre los miembros, administradores, gerente y empleados. El enfoque participativo, esencial al cooperativismo, asegura el aporte único de los socios a la cooperativa y al tiempo asegura que las decisiones de la cooperativa están acordes con los intereses de sus miembros. De hecho este enfoque trae consigo resultados concretos para la cooperativa: la fidelidad de sus miembros, las contribuciones en información estratégica, la

gestión del cambio, el sentido de pertenencia, las experiencias de la diferencia cooperativa, entre otras cosas.

Los diseños organizacionales muestran hoy una tendencia de gestión organizacional muy influenciada por los conceptos de la administración moderna. Las características del enfoque cooperativo y su complementariedad con la filosofía inherente a las organizaciones de propiedad común y gestión democrática, no tienen porqué ser ajenas a la lógica de gestión de empresa moderna.

Incoomar CTA es un ejemplo claro y contundente de que es posible responder a los requerimientos de costos y productividad como empresa, desarrollando un enfoque social, con sus asociados y con otros actores que intervienen en la misma, y enmarcada en los principios de identidad y de gobierno cooperativo, mostrando además que el cooperativismo puede ser usado como una herramienta de outsourcing útil para las dos partes: disminución de costos y de mejoramiento de productividad para el contratante, y trabajo digno y calidad de vida para los contratados.

BIBLIOGRAFÍA

Acero, C. (2007). *Trabajo asociado cooperativo. Alternativa de generación de ingresos y de desarrollo humano en condiciones de equidad y dignidad*. Bogotá, Ascoop, mimeo.

Aktouf, O. (1985). El método de la observación participante. En *La ruptura entre l'entreprise et les hommes*. Alain Chanlat et Maurice Dufour, Compiladores. París-Montreal: Québec-Amérique.

Aktouf, O. (1998). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Editorial Universidad del Valle, Gaëtan Morin Éditeur. (3ª ed. en español).

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Alianza Cooperativa Internacional -ACI- (1966). Principios cooperativos reiterados en el 23º Congreso de la A.C.I. reunido en Viena en 1966. En: *Mundo Cooperativo*. El periódico de las cooperativas, Buenos Aires. Extraído en octubre de 2008 de: http://www.notimutual.com.ar/cooperativismo/amplia_principios1.html.

Alianza Cooperativa Internacional -ACI- (1995). *Declaración sobre identidad cooperativa, XXXI Congreso de la ACI*, Manchester. Ginebra, (septiembre), extraído en agosto de 2008 de: <http://www.cooperativaobrera.com.ar/institucionales/declaracion.jsp>

Aricapa, R. (2008). *Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector textil antioqueño. La negación del trabajo decente*. Documentos de la Escuela, No. 73. Medellín: Ediciones Escuela Nacional Sindical, ENS.

Bédard, R. (jul–dic 2003). *Los fundamentos del pensamiento y prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. En *Revista Administer*, 3, (68-88). Universidad Eafit.

Bédard, R. (ene-jun 2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. La trilogía administrativa. En *Revista Administer*, 4, (80-108). Universidad Eafit.

Benavides Legarda, E. (s.d). *Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia*. En *Revista DESLINDE*. Cedetrabajo, Antioquia.

Bialakowsky, Alberto y otros. Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores. En *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo, abril-junio 2004.

Chanlat, A. (1984). *La multicomplementariedad en el conocimiento y la acción*. En *Revista de Administrativo*, Vol. 19 (4) –outubro/dezembro/84.

Celis, Augusto. (2003). *El nuevo cooperativismo. Guía de capacitación y asesoría para la creación y fortalecimiento de empresas de trabajo asociado*. Vadell Hermanos Editores. Caracas. 144 p.

Comisión Económica Para América Latina (CEPAL). (1989). *Cooperativismo latinoamericano. Antecedentes y perspectivas*. Santiago de Chile: CEPAL.

Confecoop. (2008). *Estadísticas sector cooperativo 2008*. En <http://www.portalcooperativo.coop/>

Confecoop (2009). *Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia*. Observatorio cooperativo, No. 11.

Coque, J. (2003). De la eficiencia cooperativa. El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica. En: *Acciones e Investigaciones Sociales*, 18 (noviembre 2003), pp. 67-87. (En línea) Extraído el 4 de agosto de 2008 de [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/18_AIS/AIS-18\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/18_AIS/AIS-18(04).pdf)

Coque, J.; Dávila, R. y Mataix, C. (2000). Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencias de los andes orientales colombianos. En *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, No. 70. En: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/367/36707004.pdf> [26/09/2008 15:52]

Dávila, C. (1992, 2001). *Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill, 2ª edición.

Dávila, R. (2002b). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales IER, Unidad de Estudios Solidarios UNES, con el apoyo financiero de la ACDI y la Universidad de Sherbrooke – Canadá. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas –JAVEGRAF. (En línea) Extraído el 18 de agosto de 2008 del sitio Web de Unircoop Américas: <http://www.unircoop.org/unircoop/index.php?q=en/node/1544>

Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.

Dávila, R. (2008). *Las características de la organización y la gestión cooperativa*. En: Álvarez, J.F. (comp.) (2008) *Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva*. Bogotá, Colombia: Escuela de Economía Solidaria COOTRADIAN, DanSocial - República de Colombia, Equidad Seguros. Extraído el 22 de marzo de 2009 del sitio web http://www.tau.org.ar/html/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Naturaleza_y_especificidad_de_la_cooperativa_multiactiva.pdf

Dávila, R. y Castillo, D. (2008). *Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una perspectiva desde la apertura*. Documento de trabajo.

Dávila, Ricardo. (2002). "Las cooperativas en Colombia: Innovación organizacional y novedad académica", En *Cuadernos de Desarrollo Rural*, primer semestre de 2002, número 48. Pontificia Universidad Javeriana. pp. 99 – 118.

Duque Pineda, José Luis. (2001). El empleo como motor del desarrollo local: la organización y el conocimiento para una producción municipal. El caso del municipio de marinilla. En "*Encuentro municipio productivo y generación de empleo, autonomía local y desarrollo sostenible: cooperar beneficiándose y beneficiarse cooperando*"

Dumezil, George. (1952). "*Ideología de las tres funciones*". Ateneo Ediciones, Buenos Aires.

Farné, S. (2007). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. En: *Boletín del observatorio del mercado de trabajo y la seguridad social* N° 10, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Farne, S. (2008). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: Balance de la política gubernamental, 2002-2007. *Revista de Economía Institucional*, No. 18 (10).

Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrera Hermanos, Sucs., S.A.

García, E.; Hernández, J. y Ruiz, C. (2004). ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas. En *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, (193-224). [08/09/2008 11:21]

Izquierdo, C.E. (2007). La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el Cooperativismo. En: *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Editado por IRECUS – Faculté d'administration Université de Sherbrooke (Québec) Canadá, UniRcoop. P. 40-66.

Jiménez Arcila, F. L. (2002). *El Cooperativismo ayer, hoy y mañana*. Medellín, Confecoop Antioquia. p. 73,75.

Molina, P. A. (2002). "Organizaciones de trabajo asociado, empresarios del futuro?", *Actualidad Laboral y Seguridad Social* 111, 56ww234

Morales, A.C. (1998). *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. CIRIEC, España, 281 p.p.

Morales, A.C. (2002). *El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial "tipo O"*. En CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, (43-71). [22/10/2008 14:57]

Morales, A.C. (2004). La dirección en la empresa de trabajo asociado: una revisión de estudios empíricos. En *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, (99-122). [09/10/2008 11:47]

Morales, A.C. (nd). Democracia y eficacia en las empresas: realidad y avances en la investigación teórica y empírica. En: *Revista Internacional de Organizaciones*, 0. [09/10/2008 11:41]

Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J., Ávila, H., Salas, J., González, C.H., y López, H. (2008b). *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Bogotá: ECOE Ediciones y Universidad del Valle.

Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J., Ávila, H., Salas, J., y López, H. (2008a). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá: ECOE Ediciones y Universidad del Valle. (2ª ed.)

Navas, D. (1995). *Aporte de las cooperativas a un proceso de desarrollo con equidad en América Latina*. Turín: OIT (Organización Internacional del Trabajo) y ALCECOOP (Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa).

Orellana, W.E. (2002) *El control en las empresas de trabajo asociado. Revisión crítica, desde una perspectiva de agencia, de los principales mecanismos de control, y análisis de sus repercusiones organizativas*. En

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 42, (49-80). [03/03/2009 16:34]

Orellana, W.E. y Rueda, C. (2004) Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado. En *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, (123-144). [03/03/2009 11:46]

Pérez, E. (2002) La participación como elemento constitutivo de las empresas de la Nueva Economía Social. En *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, (141-163).

Pineda, J y otros. (1994). *Cooperativismo Mundial 150 Años*, Ed. Consultaamerica Grupo Asesor. Santafé de Bogotá-Colombia.

Ramírez Gómez, F. J. *Plan de Desarrollo 2008-2011: Siempre Unid@s* por Marinilla.

República de Colombia (1998). Ley 454 de 1998.

República de Colombia. Decreto 4588 de 2006.

República de Colombia. Decreto 468 de 1990.

República de Colombia. Ley 454 de 1998.

República de Colombia. Ley 79 de 1988.

Rojas, J. J. y otros. UNIRCOOP. "El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI", Red universitaria en estudios cooperativos y asociativismo.

Rosembuj, T. (1985). *La Empresa Cooperativa*. (2da. Edición). Barcelona España. Ediciones Ceac de Cooperativismo.

Uribe Garzón, C. (1993). *Historia del Movimiento Cooperativo*. Librería Ascoop

Uribe Garzón, C. *Bases del cooperativismo*. Librería Ascoop en www.portalcooperativo.coop/historia.htm

Uribe Garzón, C. (1994). *De trabajadores a Empresarios Cooperativas de Trabajo Asociado para el siglo XXI*. Santafé de Bogotá. Editorial Presencia, p.70

Urrea, F. (2006). *La rápida expansión de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia*. Medellín, Escuela Nacional Sindical y Colciencias.

Vallée, L. (1985). *Representaciones colectivas y sociedades. En La ruptura entre la empresa y los hombres*. Québec et: París: Ediciones d'organizations.

Velez, A.; Montoya, J.C. (1992). *Guía de formación cooperativa*. Medellín: Centro de Investigaciones Sociales.

Weber, M. (1979). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Zapata, A. (2007). *Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPEPETROL*. Cali, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional: Conceptos y Elementos para la gestión empresarial*. Cali, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Documento no publicado.

Zapata, A., Murillo, G., y Martínez, J. (2006). *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación, investigación y enseñanza*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

Zapata, F. (2001). *El trabajo en la vieja y en la nueva economía*. pp. 99 – 110. En Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.