

**BUENAS PRÁCTICAS EN COOPERATIVAS DE
TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA:
UNA REVISIÓN DE CASOS**

**BUENAS PRÁCTICAS EN COOPERATIVAS DE
TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA:
UNA REVISIÓN DE CASOS¹**

¹ Este documento surge de la investigación “Identificación y análisis de prácticas sociales y empresariales exitosas que han potencializado el modelo de cooperativas de trabajo asociado en Colombia”, realizado por el Instituto de Economía Social y Cooperativismo de la Universidad Cooperativa de Colombia INDESCO y con el financiamiento del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –DANSOCIAL-.

RECONOCIMIENTOS Y CRÉDITOS - 2010

DANSOCIAL

Rosemberg Pabón Pabón
Director DANSOCIAL

Luis Fernando Ortega Fernández
Subdirector

Clara Isabel Cardona
*Directora de Planeación
Políticas e Investigación*

Jarrison Martínez Collazos
*Director de Desarrollo de
Organizaciones Solidarias*

Marisol Viveros Zambrano
*Coordinadora del Grupo de
Educación e Investigación*

Agradecimientos

Vanessa Barrero Rojas

Gemma del P. Cañón

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

Cesar Augusto Pérez García
Rector

Rymel Serrano Uribe
Director Nacional de INDESCO

Equipo de Investigación

Juan Fernando Álvarez Rodríguez
Coordinador

Investigadores:

William Ernesto Bolívar Salgado

Yolanda Jannette Torres Ávila

Francisco Nahum Múnica Vásquez

Julio Noé Cely Martínez

Investigador invitado:

Alberto García Müller

Consultora de sistematización:

María Clara Melguizo

CRÉDITOS

Investigación realizada según contrato No. 078 - 11 del 2009
DANSOCIAL – Universidad Cooperativa de Colombia

Diseño de caratula: José Alfredo Patiño G

Impresión: SOPORTE & DISEÑO

ISBN: 978-958-44-7506-0

Bogotá D.C. -2010

Agradecimientos a los investigadores de las seccionales de la Universidad Cooperativa de Colombia que participaron en el desarrollo de la investigación:

Arauca

- Rodrigo Arias Marulanda

Barrancabermeja

- Arlenis Del Carmen Calderón Ibáñez

Bogotá

- Yolanda Gaitán Moreno

Bucaramanga

- Martha Liliana Mosquera Zabala
- Alexander Hernández Pineda
- Jorge Carreño Uribe

Cúcuta

- Teresa Jiménez Páez

Medellín

- Pastor Emilio Pérez Villa

Montería

- Elvis Gustavo Flórez Álvarez
- Ángela María Flórez Álvarez

Neiva

- Carlos Castro

Ibagué

- Diego Fernando Mora

Pasto

- Carlos Arturo Hernández Sánchez
- Oscar Reyes Yain
- Telmo Felipe Caguasango Chaves

Pereira

- Nelsy Leticia Redondo Cotes

Popayán

- María Fernanda Vega

Valle

- Sídney Guevara Valencia

Villavicencio

- Alba Rojas
- Héctor Alexander Solano
- Michael Alexandre Ramos
- Beatriz Lorena Patiño
- Saúl Eduardo Rojas

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
1 PARTICULARIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	13
2 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EXITOSA?	17
3 IDENTIFICACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EXITOSAS EN COLOMBIA.....	27
4 EXPERIENCIAS DE ÉXITO	33
4.1 CLAVE INTEGRAL C.T.A	33
4.2 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COOEXPUERTOS	35
4.3 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE PENSIONADOS DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER – COOPENESSA	43
4.4 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COPHACOL	47
4.5 COOPERATIVA EDITORIAL MAGISTERIO	49
4.6 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO LA BUENA ESPERANZA	55
4.7 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE MANTENIMIENTO INTEGRAL M.I.C.T.A	61
4.8 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PRESELAVA.....	71
4.9 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR	75
4.10 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COOPHRISALUD.....	81
4.11 COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO FENIX SALUD	87
5 APUNTES FINALES	97
BIBLIOGRAFÍA.....	119

PRESENTACIÓN

La Universidad Cooperativa de Colombia a través del Instituto de Economía Social y Cooperativismo – INDESCO - en ejecución del contrato 078-11 de 2009, suscrito con el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria DANSOCIAL, realizó la investigación *“Identificación y análisis de las prácticas sociales empresariales que han potencializado el modelo de cooperativas de trabajo asociado en Colombia”*. Como resultado de la investigación realizamos este trabajo mediante una revisión de casos, se sintetizan los fundamentos conceptuales y los elementos prácticos, que soportan las buenas prácticas en estas organizaciones tan estigmatizadas en los últimos años, pero tal como se deduce en este ejercicio investigativo se evidencia, un grupo importante de Cooperativas de Trabajo Asociado que presenta características y operaciones suficientes para establecer la viabilidad y la virtualidad del modelo y su idoneidad para resolver las necesidades laborales del grupo asociado y fortalecer sus expectativas de desarrollo humano.

Agradecemos a DANSOCIAL el habernos brindado la oportunidad de realizar la investigación y a todo el equipo de investigadores que participaron a nivel nacional en el desarrollo del trabajo.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años han surgido cambios importantes en la composición y características del mercado laboral colombiano. Cambios en los que se observa una alta disminución en el número de trabajadores dependientes y correlativamente un aumento de los trabajadores “independientes” o “por cuenta propia”; sumado a esto, la informalidad hace presencia en todos los sectores de actividad económica, afectando alrededor del 60% de la fuerza laboral. Además, las repercusiones del conflicto han venido alterando la distribución espacial de la población, producto del desplazamiento forzado, afectando directamente la oferta de trabajo. Se genera así un fenómeno estructural de desempleo y de deslaborización.

Como resultado de esto, ha tomado relevante importancia desde finales de la década de los noventa del siglo pasado, la organización del trabajo a través de cooperativas de trabajo asociado. Sin embargo, estas han sido objeto de permanente atención y crítica por el sector solidario, gubernamental, sindical y académico dada la evidencia de un vertiginoso aumento de este tipo de entidades en número, presencia en el universo laboral, y sobre todo por el desarrollo de prácticas controvertidas de precarización laboral. Lo anterior, ha llevado a “satanizar” al modelo de cooperativas de trabajo asociado y a contemplar inclusive su extinción sin tomar en cuenta que la tipología organizativa de la cooperativa de trabajo asociado no es mala por su especificidad, sino por las peculiares interpretaciones que hacen algunos de sus promotores con fines de reducción de costes laborales.

En este sentido, se podría plantear que el accionar de las cooperativas de trabajo asociado se reduce a un ejercicio práctico de desarrollo del objeto social, atendiendo unos postulados axiológicos profundamente humanista, elaborados durante todo un devenir histórico y avalado por instancias del cooperativismo mundial. Pero lo que a simple vista es sencillo, se ha convertido en el país en un problema por la instrumentalización de estas organizaciones con fines distintos a los que postulan autonomía y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados. Quizá por ello desde el Estado el acento se ha colocado en evitar la intermediación laboral, garantizar la seguridad social a los trabajadores y evitar compensaciones por debajo del salario mínimo legal vigente; esto mediante un complejo entramado legal. En cambio, para el sindicalismo el acento se pone en evitar la instrumentalización de la cooperativa como figura de flexibilización laboral. Finalmente, para el sector cooperativo el problema

radica fundamentalmente en que este tipo de organizaciones debe buscar la identidad y en tanto no sea así genera desconfianza para todo el sector cooperativo. La solución para algunos políticos ha sido acabar con este tipo de organizaciones. Desde la academia propendemos a entender, desde una lógica comprensiva, las diferentes razones y argumentamos que es posible inducir nuevas prácticas a partir de las experiencias de varias organizaciones que, no importando su dimensión, realizan acciones en pro del cumplimiento de su objeto social.

No debe olvidarse que las cooperativas de trabajo asociado se desenvuelven en un contexto donde la lógica capitalista impone reglas que hacen que el tránsito entre la teoría y la práctica ejercida por las personas que integran las cooperativas no esté concatenado. De ahí la necesidad permanente de insistir en la formación de una cultura cooperativa que, en medio de los distintos contextos donde se desenvuelven las organizaciones, sea capaz de erigir hombres y mujeres con capacidad de transformar y acercar teoría y práctica en un mismo movimiento.

Con el ánimo de contribuir a llenar el vacío existente de investigaciones sobre las prácticas de las cooperativas de trabajo asociado y su relación con las dinámicas en las que se desenvuelven presentamos en este texto parte de los hallazgos que realizamos en la investigación financiada por el DANSOCIAL a quien agradecemos por su invaluable impulso a la investigación, a la autonomía y al quehacer investigativo como soporte de la toma de decisiones.

Con respecto al trabajo realizado debemos precisar que identificar buenas prácticas en cooperativas de trabajo asociado conllevó varios desafíos. El primero, definir las variables que influyen en la explicación del éxito organizacional de las cooperativas de trabajo identificadas como exitosas, cuando los hallazgos documentales no muestran consensos en relación a este aspecto. El segundo, hallar buenas prácticas en un contexto demarcado por la expansión, la dispersión y el accionar diferenciado de millares de organizaciones que deben imbricarse con mercados basados en una cultura capitalista.

En estas páginas se recoge una síntesis sobre la definición de éxito bajo la lectura adelantada por el equipo de investigación y se exponen once casos de cooperativas de trabajo asociado que bajo la definición realizada se identificaron en el país.

Esperamos que estas notas constituyan un aporte valioso para el desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado del país, que sirva para cimentar su identidad, permita seguir acercándonos a un modelo de organización basado en su identidad e incidencia en la mejoramiento de la calidad de vida de más de un millón de trabajadores asociados y que además sirva de referente obligado para orientar el desarrollo de aquellas organizaciones que no encuentren un derrotero claro dadas sus restricciones sistémicas.

1. PARTICULARIDADES DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

La Alianza Cooperativa Internacional, a través de la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios, CICOPA, ha dedicado a las cooperativas de trabajo asociado especial atención en materia de identidad cooperativa mediante una Declaración Mundial específica, dada la necesidad de precisar reglas de funcionamiento que resulten exclusivas de las cooperativas de trabajo asociado por sus fines, la marcada diferencia de otro tipo de cooperativas; y por la necesidad de dotarles de un instrumento de identidad y coherencia universal a fin de evitar prácticas indebidas que riñan con la filosofía y con la esencia propia de este tipo de organizaciones (CICOPA, 2004).

Dicha Declaración apunta a definir como objetivo de toda cooperativa de trabajo asociado la generación de unas condiciones justas y dignas que honren y humanicen la actividad laboral, generen riqueza, favorezcan el desarrollo individual y social, y permitan la autogestión democrática. Desde esta perspectiva, el rasgo fundamental que propicia la asociación es el trabajo que se cooperativiza, y que al ponerse en común, contribuye a elevar el nivel de bienestar de los asociados. De manera que el trabajo se concibe como un derecho y una obligación social por medio del cual los asociados satisfacen sus necesidades de diferente orden. Cualquier práctica que no vaya en este sentido es contraria a su naturaleza organizacional.

La adhesión va atada a la consecución de puestos de trabajo, la estabilidad es un condicionante del desenvolvimiento asociativo y obviamente el trabajo debe estar a cargo de los asociados. En ese sentido, la relación del asociado con la cooperativa se fundamenta en el principio de identidad asociado- trabajador. El trabajador asociado se identifica como un elemento productivo que al buscar la generación de ingresos y facilitar el éxito de la cooperativa, se convierte en protagonista de su propio desarrollo, pero al mismo tiempo, opera como copropietario, cogestor empresarial y participe en la toma de decisiones, lo que le permite acceder a todas las fases de actuación de la cooperativa, desde la regulación estatutaria y reglamentaria jurídica, hasta las actividades de administración y control.

La cooperativa tiene entonces la ventaja de ser una empresa manejada por sus propietarios, confluendo en su accionar los elementos de asociación y empresa.

Este principio de identidad que otorga al trabajador roles simultáneos de asociado y trabajador, hace que su figura se reglamente desde normas laborales especiales que contemplan esta dualidad y no por el Código Sustantivo del Trabajo que regula las relaciones laborales para los trabajadores dependientes del país, sin perjuicio de derechos correlacionados. Es así como se espera que el trabajo sea compensado tomando en consideración la función, la responsabilidad, la complejidad y la especialidad exigidas para los cargos, la productividad y la capacidad económica de la empresa, procurando reducir la diferencia entre las mayores y las menores compensaciones, así como las diferencias en relación a los salarios que ofrece el mercado convencional. El ejercicio permanente de roles conduce a ciertos momentos de apropiación en donde inicialmente el asociado trabajador se incorpora y recibe elementos mínimos para desempeñarse; es reconocida su tarea mediante compensaciones y al final del ejercicio anual accede a la distribución de los excedentes generado por la empresa cooperativa.

Lo anterior define entonces dos componentes claros dentro de toda cooperativa de trabajo asociado. El componente empresarial que se relaciona directamente con las implicaciones inherentes a la adecuada y exitosa administración empresarial, y el componente asociativo que se refiere a los objetivos individuales de las personas asociadas en función de los intereses y objetivos colectivos.

Las cooperativas de trabajo asociado nacen de la voluntad libre y autónoma de un grupo de personas que deciden unirse para trabajar mancomunadamente, bajo sus propias reglas contenidas en los respectivos estatutos o reglamentos internos. Dado que los asociados son los mismos trabajadores, éstos pueden pactar las reglas que han de gobernar las relaciones laborales (Sentencia C211 – 2000 Corte Constitucional). Al no existir patrono ni empleado, la cooperativa de trabajo asociado autoregula las relaciones de orden laboral. Es entendido que todas las cooperativas se dictan a sí mismas su propio estatuto, dentro de los parámetros constitucionales y legales, en desarrollo del principio de autonomía e independencia; la especificidad estriba en el hecho de que el desempeño del trabajo y la fijación de las compensaciones (remuneraciones) es objeto de regulación interna de los propios asociados, quienes las incorporan al estatuto en forma de *Regímenes Internos de Trabajo Asociado y Compensaciones*². Al respecto CICOPA destaca que, “dado el régimen independiente de la relación laboral, se requiere que los asociados concerten entre sí sus regímenes respecto del manejo y administración, organización, reparto de excedentes, aspectos relativos al trabajo, compensaciones y todos los demás asuntos relacionados al cumplimiento del objetivo”. Por ello es antinatural que socios que permanezcan en la organización desde sus inicios, no hayan participado de dicha concertación.

² Las especificidades han sido adaptadas con base en: Cely Martínez Julio Noé y Pérez Villa Pastor Emilio, *La Cooperativa de Trabajo Asociado – fundamentos conceptuales, normativos y operacionales*, Bogotá, 2008, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Tal y como lo establece la ley, toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo, siempre y cuando cumpla con fines de interés social y sin ánimo de lucro³. Los fines de interés social suponen en primera instancia el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados (riqueza, trabajo, educación, formación, capacitación) y la dignificación del trabajo humano como objetivo esencial, pero también presumen la intención de desplegar un efecto positivo sobre la comunidad promoviendo el desarrollo comunitario y local. Así, se esperan efectos positivos y de bienestar en cada uno de los asociados, pero también en la sociedad global en la que opera la unidad económica. Tales beneficios son de muy variados tipos y características, pero pueden resumirse en un hecho destacado: el impacto de las unidades económicas alternativas en el desarrollo de una sociedad más justa, libre y solidaria.

Por su parte, los fines sin ánimo de lucro aluden a la prevalencia del servicio antes que del negocio y de la mano de obra antes que del capital. Valores de alguna manera antagónicos a los hegemónicos en la actividad mercantil, donde el deseo de enriquecerse prima sobre los demás.

En lo que respecta a las actividades y sectores en los que las cooperativas de trabajo asociado se desenvuelven, podríamos clasificarlas así:

- **Cooperativa de trabajo asociado de producción y trabajo:** es aquella que cooperativista tanto el trabajo como el capital para producir o transformar un bien con fines de comercialización. Por tanto el producto es de la cooperativa y, a través de ella, de sus trabajadores. Su autonomía es total y los medios de producción tienden a ser absolutamente de ella. Estas cooperativas existen en manufactura, agricultura, diseños gráficos, producción de libros, reciclajes, entre otros.
- **Cooperativa de trabajo asociado para la prestación de servicios:** es aquella que organiza las capacidades y energía de sus asociados para prestar a terceros (personas naturales o jurídicas) las acciones o actividades que éstos demanden. Este campo es de la mayor relevancia puesto que abarca salud, educación, servicios de aseo, vigilancia, celaduría y servicios de la misma naturaleza.
- **Cooperativa de trabajo asociado de mano de obra:** es aquella que cooperativiza la actividad laboral de sus asociados para ejecutar o producir una obra o resultado de trabajo por encargo de un tercero. La obra, o resultado de trabajo, puede ser de cualquier orden o naturaleza como la construcción de un edificio, viviendas, el mantenimiento de vías y actividades similares.

³ Ley 79/88, artículo 3.

En síntesis, la cooperativa de trabajo asociado es una asociación empresarial en la que el trabajo es el recurso que se pone en común con miras a mejorar la calidad de vida y el bienestar de sus asociados. Por ello el acento en cooperativas de trabajo asociado suele ponerse en la necesaria autonomía, voluntariedad y beneficios que potencialmente puedan obtener un grupo de asociados que deciden organizar su actividad laboral con un régimen independiente, autónomo y orientado a mejorar la retribución como trabajadores, pero también como empresarios en una relación donde el principio de identidad, más la óptima relación entre ambos grupos de interés, se da entre trabajador y propietario.

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EXITOSA?

Es común en el ámbito de los gremios cooperativos que visibilicen sus cooperativas más exitosas. En sus páginas web proliferan ranking de cooperativas exitosas. Más los parámetros implícitos para seleccionar a las organizaciones que hacen parte de este prestigioso club, suelen pasar desapercibidos ante la contundencia de datos sobre ingresos, activos, patrimonio, inversiones, etc.

A la postre, los indicadores bajo los cuales se evalúan a las cooperativas exitosas son más parecidos a los utilizados para evaluar empresas capitalistas que a indicadores de incidencia cooperativa. En el caso de estas notas, el equipo investigador buscó identificar indicadores de incidencia cooperativa para tener elementos bajo los cuales direccionar la ubicación de organizaciones que tuviesen elementos de éxito cooperativo.

Sin embargo, en el campo de indicadores de incidencia cooperativa tampoco hay consenso. Tras una revisión documental se encontraron varios parámetros para definir el éxito de una cooperativa.

En el caso de los manuales de cooperativas de trabajo asociado suele promoverse la idea de que el hilo conductor del éxito organizacional está orientado fundamentalmente por la identidad cooperativa (DANSOCIAL, 2009 y 2005; Cardozo, 2006; Cely & Pérez, 2008). Es de esperar que una organización que cumpla cabalmente los principios sea exitosa. Sin embargo, al estudiar un grupo de cooperativas de trabajo asociado, el equipo de investigación encontró la presencia de dificultades estructurales para que la mayoría de organizaciones cumplan los principios. El contexto bajo el cual fueron creados, las particularidades de los territorios y la dependencia a ciertos contratantes configuran un espacio propicio para la imposibilidad. ¿Acaso una cooperativa de trabajo asociado que se vea imposibilitada de cumplir un principio a pesar de sus esfuerzos para cambiar la situación sea catalogada como una organización no exitosa? En este campo se requiere realizar estudios de antropología económica más amplios que logren delinear las condiciones suficientes y necesarias para expresar éxito en cooperativas de trabajo asociado en contextos adversos.

Por otra parte ya se mencionó la importancia que en algunos gremios cooperativos se otorga a las dimensiones financieras para expresar condiciones de

éxito. Sin embargo, un examen a entidades incursas en causal de liquidación y donde se evidencia la presencia de intermediación laboral muestra que muchas de las organizaciones que reportan cifras financieras exorbitantes realizan malas prácticas. De manera que aunque el éxito financiero puede ser un indicador de éxito no es capaz por sí sola de dar cuenta de este. Lo mismo ocurre con la creencia de que toda organización exitosa lo es por cumplir la ley. La evidencia acá también tiene mucho que enseñarnos dado que de muchas organizaciones de papel suelen cumplir con la ley. También en este ámbito se destaca la creencia por medio de la cual se asume que toda entidad de dimensiones desproporcionadas lo es por satisfacer las necesidades de sus asociados y esto en la mayoría de las veces no es cierto. El tamaño importa y el exceso causa gigantismo e incapacidad para que los asociados ejerzan la autogestión y tiendan con el tiempo a ser agentes extraños a la organización.

Si el éxito no se mide por dimensiones financieras, asociativas, cumplimiento de la Ley y de la doctrina ¿por qué viene determinado? Luego de una revisión documental, cuyos apartados no se detallan aquí por razones de espacio, se llegó a la conclusión de que no existe unanimidad académica al respecto. En todo caso, para el grupo de investigación la respuesta viene dada por la presencia de una canasta de atributos y buenas prácticas donde los anteriores elementos están inmersos.

De manera que la determinación del éxito en cooperativas de trabajo asociado se hace a partir de la verificación de buenas prácticas que inicialmente revelen que la cooperativa sea auténtica, no esté realizando intermediación y que además adelanta iniciativas para lograr significancia en el cumplimiento de su objeto social.

Y es que con el cooperativismo de trabajo asociado el mundo laboral ha experimentado una suerte de revolución asociativa desde finales de los años ochenta con un sinnúmero de prácticas: unas favorables a la asociatividad y otras no tanto. Tal revolución numérica viene de la mano con una tendencia en los mercados a reconfigurarse desde los años de la apertura en los diferentes países donde se ha realizado. Ante Estados cada vez más pequeños y mercados cada vez más especializados, el mundo del trabajo orientó salidas hacia esquemas laborales más flexibles y en este campo las cooperativas de trabajo asociado han jugado un rol preponderante en muchos territorios. No es objetivo de las presentes notas dar cuenta de la magnitud de dichas orientaciones hacia las cooperativas de trabajo asociado, ni de la especificidad de las nuevas estructuras laborales en donde se insertan estas organizaciones, pero sí lo es contextualizar desde qué punto de partida se entienden las buenas prácticas.

De manera que las buenas prácticas no son sólo internas a las organizaciones, sino que reflejan cómo estas actúan dentro de un contexto determinado buscando preservar la identidad de estas organizaciones. En efecto, no es posible hacer una lista de buenas prácticas sin atender al contexto donde se realizan. En efecto, algunos

estudios realizados en Colombia dan cuenta de prácticas cooperativas en diferentes sectores económicos y a ellos se les atribuyen contextos similares⁴. En algunos casos es posible algunas buenas prácticas y en otros casos la reiteración de malas prácticas es tan latente que pudiese hacerse un museo del horror cooperativo. Pero en todo caso, en la totalidad de casos reseñados existen contextos de alta vulnerabilidad y hostilidad presentes como marco de actuación de las organizaciones cooperativas.

Un elemento que en estos estudios salta a la vista es que según el origen, puede haber distintos tipos de cooperativas de trabajo asociado en las cuales se identifican pautas y problemas de gestión propios. Un estudio del cono sur coordinado por Alfredo Camilletti (2005), da una buena precisión al respecto, destaca cuatro tipos de cooperativas de trabajo asociado:

- . Aquellas *recuperadas por trabajadores* en las que el principal obstáculo viene dado por la recurrente mentalidad asalariada en sus asociados, y que en su ciclo exitoso logra altos niveles de solidaridad, perseverancia y compromiso con el trabajo.
- . Las *cooperativas que surgen por impulso autónomo* en las que el principal reto obstáculo radica en la incorporación de nuevos asociados y las cuales logran en su ciclo exitoso que promueve mayores capacidades para sus miembros y por ende productividad.
- . Las *cooperativas que surgen por impulso de organizaciones privadas* que tienen como principal obstáculo la falta de autonomía, pero en su ciclo de éxito logran diversificar su clientela.
- . Las que surgen por la *iniciativa estatal* que tienen como principal obstáculo el desarrollo de una cultura cooperativa autogestionaria y la presencia de excesiva dependencia, apatía y clientelismo. En su ciclo de éxito logran imprimir mayores índices de efectividad en sus roles y propician cambios organizacionales.

⁴ Los siguientes documentos hacen parte de las referencias más citadas en el país y exploran las particularidades de cooperativas de trabajo asociado en distintos sectores económicos: Juan Álvarez y Miguel Gordo (*Gestión y especificidad laboral de las cooperativas de trabajo asociado de Bogotá*) y de los mismos autores junto a Claudia Sacristan (*La empresa asociativa, ¿constituye una alternativa viable en Colombia?*); Ricardo Aricapa (*Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector azucarero: "Flexibilización", o salvajización laboral*) y del mismo autor (*Las cooperativas de trabajo asociados en el puerto de Buenaventura: caos y degradación laboral y Las CTA en el sector salud: la cadena de dolor*); Rocío Bedoya y Natalia Caruso (*Hacia un balance de las cooperativas de trabajo asociado*); Vivian Castro (*Colombia: los trabajos de las Mujeres en la Floricultura. Aproximación a las Relaciones Entre el Empleo y el Trabajo no Remunerado de las Trabajadoras de las Flores en la Sabana de Bogotá*); Darío Castillo (*Estudio de caso: las cooperativas de trabajo asociado vinculadas al sector de la palma africana en el pie de monte llanero*) y del mismo autor (*Casos de cooperativas colombianas frente a los procesos de integración regional y de globalización*) y junto a Néstor Rodríguez (*Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una aproximación descriptiva*); Stefano Farné (*Cooperativas de trabajo asociado: Balance de la política gubernamental 2002-2007*); Luis Ome y Edith Pardo (*Caracterización desde los factores de gestión y la relación socio empresarial de las cooperativas de trabajo asociado*); Néstor Rodríguez (*Entre la subcontratación y la intercooperación. Las cooperativas frente a los procesos de externalización productiva*); Fernando Urrea (*La rápida expansión de las CTA en Colombia: Principales tendencias y su papel en algunos sectores económicos*) y del mismo autor (*Las cooperativas de trabajo asociado. Nuevas relaciones laborales y su incidencia en las formas de contratación y empleo*).

¿Qué contextos de creación se pueden identificar en el caso colombiano? Para responder a la pregunta anterior se realizó una indagación a líderes del movimiento cooperativo del país (de los gremios, Universidades, centros de promoción y del Estado) para consultarles sobre el tema. El resultado derivó en una serie de parámetros de los cuales se resaltan, en este apartado, los correspondientes al origen de las organizaciones y su relación con contextos que determinan distintas problemáticas y distintas prácticas para procurar un buen desempeño organizacional.

En el cuadro siguiente se apuntan los diferentes motivos de creación de cooperativas de trabajo asociado que bajo estudios de diferentes casos se identificaron y su relación con los intereses instrumentales de sus promotores.

Cuadro No 1
Origen y motivos de creación de cooperativas de trabajo asociado

Interés instrumental para la creación	Origen de las cooperativas de trabajo asociado			
	Iniciativa propia	Fomentadas por el Estado	Fomentadas por empresas de capital	Fomentadas por organizaciones sociales*
Tercerizar para que los actores del proceso productivo logren articularse de forma competitiva en los mercados				
Reducir costes laborales mediante una nueva forma de contratación que involucra actividades misionales y no misionales				
Intermediación laboral y transferencia de responsabilidades laborales				
Generar empleo para sus asociados				

Formalizar y dignificar empleos precarios y en condiciones de alta vulnerabilidad				
Tercerizar como opción laboral en contextos de despido obligatorio				
Recuperación de empresas por parte de los trabajadores				
Evitar la sindicalización obrera				
Fomentar iniciativas de empleo colectivo para mitigar conflictos sociales				
Garantizar un capital relacional con fines políticos				

*Como la Iglesia, Universidades, Sindicatos, ONG's, Corporaciones, Partidos Políticos, entre otros.

Fuente: elaboración propia

Conocer el interés por el cual fue creada una cooperativa de trabajo asociado es el primer paso para entender sus prácticas.

De manera que el cuadro No 1 sirve para identificar las prácticas en los contextos donde se desarrollan. Así, es posible que un mismo interés instrumental sea fomentado por uno o más actores y obviamente lo anterior genera necesariamente un diferente trato a la posesión de medios de producción, al rol de los asociados, sus determinaciones, el riesgo que asumen y los espacios que tienen para ejercer autónomamente su trabajo. En definitiva, la identificación de los motivos e intereses de creación en un contexto determinado amplían el panorama desde el cual se define la autenticidad y el éxito de una cooperativa de trabajo asociado.

Bajo esta noción de identificación se buscaron criterios orientadores para identificar cuáles cooperativas de trabajo asociado son auténticas, a pesar del contexto donde se desenvuelva y qué prácticas adelantan.

Los siguientes fueron los elementos que identificó el grupo de investigación para configurar buenas prácticas organizacionales.

La autenticidad de una organización⁵

Para el equipo de investigación fue de sustantiva importancia conocer qué criterios básicos pueden diferenciar a una cooperativa de trabajo asociado auténtica de una que no lo es (o aparente serlo). A continuación se apuntan los elementos mínimos que requiere una cooperativa de trabajo asociado para ser considerada como auténtica.

1. *Existencia de valor real de los bienes producidos y de los servicios prestados:* toda cooperativa de trabajo asociado debe evidenciar de forma explícita, tanto en los contratos como en los hechos, la actividad que ella realiza y celebra con otras empresas o con terceros. La consecuencia de lo anterior es que las cooperativas de trabajo asociado deben fortalecerse patrimonialmente en el tiempo y esto debe guardar proporción con el volumen de las operaciones económicas que realiza.
2. *Se establecen mecanismos de fomento a la innovación, estudio de procesos, calidad y creatividad.* Toda cooperativa de trabajo asociado auténtica procura su sostenibilidad en los mercados. Para ello propicia un continuo proceso de fomento a la innovación, la agregación de valor a los bienes o servicios producidos y la generación de estándares de calidad que garanticen su idoneidad. Así mismo, y dada la naturaleza participativa, estas organizaciones deben evidenciar mecanismos para el desarrollo de iniciativas creativas que maximicen el rendimiento y la productividad del trabajo de los asociados.
3. *Suministro periódico de informaciones relevantes.* Una cooperativa de trabajo asociado que busque ser auténtica, debe propiciar el acceso a información relevante por parte de los asociados, dado que estos toman decisiones que guían el horizonte empresarial de la organización y son corresponsables del riesgo en cada decisión.
4. *Igualdad de derechos y de deberes para todos los asociados.* Una cooperativa de trabajo asociado auténtica no brinda beneficios o privilegios indebidos para algunos asociados, no delega la toma de decisiones esenciales y desarrolla una cultura organizacional que no contempla prebendas y diferencias en el tratamiento de sus miembros.
5. *Existencia de asociados trabajadores como directivos efectivos.* Es común verificar como las direcciones de muchas cooperativas de trabajo asociado, están

⁵ En este apartado se usan algunas conceptualizaciones realizadas y trabajadas con y por el profesor Alberto García Müller que siguen siendo debatidas en búsqueda de criterios orientadores para identificar la autenticidad de una CTA.

conformadas por trabajadores en misión de las empresas contratantes. Las cooperativas de “fachada” tienen el imaginario de que los asociados-trabajadores no están calificados para tomar decisiones y delegan en terceros su autonomía. En una cooperativa de trabajo asociado auténtica se generan condiciones para que los asociados-trabajadores sean directivos al servicio de los intereses de la organización y no de terceros. Por tanto, los directivos o el gerente de la cooperativa no ejercen simultáneamente cargos directivos en la empresa contratante o viceversa. Lo anterior implica la existencia de procesos de formación orientados a garantizar el ejercicio de la gestión. Sumado a lo anterior, es indispensable que el administrador real (y no nominal) sea nombrado y elegido por la asamblea o el consejo de administración.

6. *La organización y (dirección de las funciones de los asociados) se encuentran directamente a cargo del órgano competente de la organización.* La transferencia de ésta función denota que la organización es incapaz de organizar la actividad que realiza y por tanto su existencia sería ficticia o nominal. La organización del trabajo y sus peculiaridades incluye la imposición de sanciones disciplinarias y mecanismos de autorregulación, por los cuales se garantice que el bien o servicio producido tenga la calidad que se requiere para mantenerse en el mercado.
7. *Autonomía real.* Una cooperativa de trabajo asociado auténtica puede ejercer todas sus actividades con quien considere conveniente y no sólo con una empresa determinada. Esto se verifica en su objeto social y en la práctica.
8. *El trabajo es aportado por los asociados con el fin de producir bienes y servicios destinados al mercado.* Esto implica que el producto del trabajo puede comercializarse directamente, entregarse como parte de un proceso o transferirse como servicio en casos especiales. En aquellas cooperativas de trabajo asociado donde no hay evidencias de estrategias encaminadas a la diversificación del universo de clientes y de los productos que ofrece, la autenticidad y la autonomía está en riesgo.
9. *Las remuneraciones de los asociados son equivalentes a los niveles de salario por categoría en el mercado.* No debe olvidarse que uno de los objetivos centrales de la cooperativa de trabajo asociado es mejorar las condiciones laborales de los asociados. Ello no resta que eventualmente, y por circunstancias excepcionales, los asociados decidan retribuirse como trabajadores con una compensación menor a las del mercado con fines de preservar la estabilidad laboral. En adición no debe olvidarse que el asociado es también co-propietario de la cooperativa de trabajo asociado y por tanto debe gozar de alguna compensación (si la cooperativa de trabajo asociado gana en su ejercicio) por dicha condición.

10. *Condiciones de trabajo dignas.* Uno de las ventajas competitivas documentadas en cooperativas de trabajo asociado, viene dada por el aumento de productividad de los trabajadores asociados, quienes adquieren mayor compromiso y responsabilidad con su producción dada su condición de co-propietario de la empresa, los incentivos que produce tal condición y el riesgo que deben asumir (y que antes estaba concentrado sólo en el contratante). Sin embargo, hay evidencias de que no siempre los aumentos productivos se transfieren a los asociados (sea como propietarios o como trabajadores de la cooperativa de trabajo asociado), y en ocasiones éstos tienen que trabajar en jornadas laborales más intensas, para obtener una compensación equivalente a los salarios que reciben trabajadores de la misma condición en el mercado. Por tanto, una cooperativa de trabajo asociado legítima procura establecer regímenes laborales orientados a mejorar las condiciones de los asociados y no a precarizarlos. Sumado a lo anterior, una cooperativa de trabajo asociado auténtica procura que sus asociados tengan la máxima seguridad social posible. Una cooperativa de trabajo asociado se deslegitima cuando no paga los aportes económicos mínimos para garantizar la estabilidad social de los trabajadores.

11. *Remuneración equitativa.* Este asunto es de vital importancia en una cooperativa de trabajo asociado auténtica, por tanto los estudios sobre productividad deben ser parte del accionar técnico periódico en la organización. La remuneración parte del monto mínimo para cubrir las necesidades básicas de los asociados, y en todo caso se debe propender por garantizar el menor intervalo posible entre la remuneración más alta y más baja. La evidencia da cuenta de exagerados intervalos entre los directivos y los asociados-trabajadores, superando en ocasiones a los presentes en empresas de capital y que en adición no corresponden a una medición de productividad previamente determinada.

Una vez determinados, bajo nuestros criterios, qué organizaciones tienen claros elementos de autenticidad frente a las que no los reportan, se requiere identificar qué buenas prácticas tienen las organizaciones y qué canasta de prácticas pueden configurar nociones de éxito.

Tras la identificación de documentos de los profesores Bastidas (2007), Lafleur (2004), Aranzadi (1975), Morales (1998), Uribe (1994) y Mondini (1980), Ome y Pardo (2006) en los que se plantean algunos indicadores del éxito cooperativo en distintos contextos el equipo de investigación determinó la siguiente relación de variables de éxito (las cuales pueden ser verificadas a partir de la identificación de buenas prácticas apuntadas anteriormente):

- **Competitividad:** aun cuando la expresión competitividad puede causar algún escozor por su connotación en mercados capitalistas, toda cooperativa de trabajo asociado que pretenda su perdurabilidad debe propiciar su capitalización autónoma en el tiempo y debe adelantar iniciativas de innovación y creatividad. Recuérdese que los trabajadores asociados están inmersos en mercados ágiles en los cuales la organización debe tener capacidad para adaptarse a los cambios productivos y esto requiere capitalización, autonomía e inversión. En adición, la doble condición de trabajador-propietario hace que la organización deba destinar esfuerzos a lograr equilibrios entre una óptima compensación para los asociados como trabajadores y una óptima compensación como co-propietarios.
- **Sentido de Pertenencia:** el sentido de pertenencia va más allá de la expresión ‘ponerse la camiseta’, tiene que ver con la dotación de capacidades para participar, decidir, formarse, informarse, ser tratado sin privilegios ni discriminaciones y responsabilizarse frente a los actos cooperativos. Estos elementos hacen parte de una política de buen gobierno pero la responsabilidad es compartida entre la institución y sus gestores y sus asociados. En una cooperativa de trabajo asociado la ausencia de pertenencia trae efectos directos sobre el bienestar del colectivo dada la naturaleza del asociado como trabajador y dueño de la organización.
- **Coherencia con la identidad cooperativa:** ya hemos referido la necesidad de tomar en consideración los contextos de desenvolvimiento de las cooperativas en relación al cumplimiento de los principios cooperativos. Si bien no en todos los casos es posible procurar los medios de producción, la democracia, la autonomía u otro factor, por razones diversas, es posible que la organización identifique estas brechas entre su actuar y la doctrina que le es inherente por naturaleza. Ese es el primer paso para acometer estrategias para revertir situaciones de cumplimiento parcial de los principios. De manera que un elemento clave de éxito es el reconocimiento de la especificidad cooperativa como ventaja competitiva y la realización de iniciativas que propendan por una situación de coherencia de la organización en mercados abiertos y de contextos no siempre favorables, sin perder de vista su objetivo doctrinal.
- **Estrategias de mejoramiento de retribución al trabajo:** ¿Qué hace la cooperativa de trabajo asociado por mejorar la retribución al trabajo de sus asociados? –sea este por su trabajo directo o por su trabajo como co-propietario-. Responder a esta pregunta implica contar con estrategias para el cumplimiento del objeto social de la organización. Lo anterior implica conocer estrategias para aumentar la formación y competencia de

los trabajadores, conocer y combatir el exceso de brechas remunerativas, contemplar condiciones óptimas para el acceso y desarrollo del trabajo, conocer las políticas frente a horarios, género, trabajadores discapacitados, seguridad social y relación de sus compensaciones frente a las de los mercados.

- Significancia, eficacia e incidencia: la cooperativa es significativa siempre y cuando tenga importancia para sus asociados y los grupos de interés de la cooperativa. la importancia viene dada en la medida en que la cooperativa sea un órgano de satisfacción de necesidades no sólo económicas, sino también de índole profesional. La eficacia viene dada por la capacidad de la organización de lograr el efecto deseado en el contexto donde se desenvuelva. La incidencia viene dada por la influencia que ejerce la organización cooperativa, su capacidad propositiva y de respuesta frente a los problemas que configuran el contexto social de la comunidad donde se asienta la organización.

3. IDENTIFICACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EXITOSAS EN COLOMBIA

Uno de los pilares para identificar cooperativas de trabajo asociado exitosas es la depuración de la estadística disponible, otra son las referencias dadas por expertos. Sin embargo, no siempre las bases de datos son fielmente creíbles, dada la discrecionalidad que produce el auto reporte existente para las entidades solidarias en el país y por otra parte, muchas veces las referencias de los expertos vienen dadas más por una cercanía y posibles lugares comunes que por conocimiento riguroso y actualizado de las condiciones de éxito de una organización. En adición cada experto tiene una noción de éxito diferente y la expresa en su elección.

De manera que para poder tener una imagen fiel del subsector de trabajo asociado se hizo necesario apelar a las dos estrategias (depuración estadística y consulta a expertos) y buscar el cruce de fuentes y registros estadísticos de distintos períodos, en aras de definir un universo inicial desde el cual partir en búsqueda de las experiencias⁶.

Para la estrategia de depuración estadística se aplicaron al universo de entidades siete filtros, los cuales buscaban seleccionar las cooperativas que tuviesen indicios de tener una consolidación mínima de cinco años⁷, mantuviesen estabilidad en su base social⁸ e indicadores económicos positivos:

- Primer filtro: vigencia mínima en el mercado de 5 años.
- Segundo filtro: resultados positivos en su ejercicio entre el 2002 y 2008.
- Tercer filtro: Incremento patrimonial positivo entre 2002 y 2008.
- Cuarto filtro: dos años consecutivos con resultados financieros positivos con preferencia a los años 2007 y 2008.
- Quinto filtro: actualización de ingresos reportados sobre el índice de inflación.
- Sexto filtro: se excluyen pre cooperativas⁹.
- Séptimo filtro: sostenibilidad de los puestos de trabajo

⁶ Para una lectura rigurosa del proceso metodológico se insta al lector a ubicar el reporte de investigación entregado a DANSOCIAL.

⁷ Cabe apuntar que la gran mayoría de cooperativas de trabajo asociado en Colombia a 2010 tienen entre 5 y 10 años.

⁸ Picos altos y bajos entre períodos anuales son indicio de empresas de intermediación laboral.

⁹ Dado que presentan ausencia de autonomía.

En la figura 1. Se resume los resultados de la depuración estadística a partir de la aplicación de los siete filtros. De las 2.189 cooperativas reportadas en la Superintendencia de Economía Solidaria a 2008 quedaron 121 cooperativas de trabajo asociado presumiblemente exitosas. Este número fue alimentado con las 81 cooperativas de trabajo asociado identificadas por los diferentes expertos a nivel nacional, lo que dio como resultado un total de 202 cooperativas preseleccionadas en diferentes actividades y distribuidas en 14 capitales de departamento y 52 ciudades intermedias.

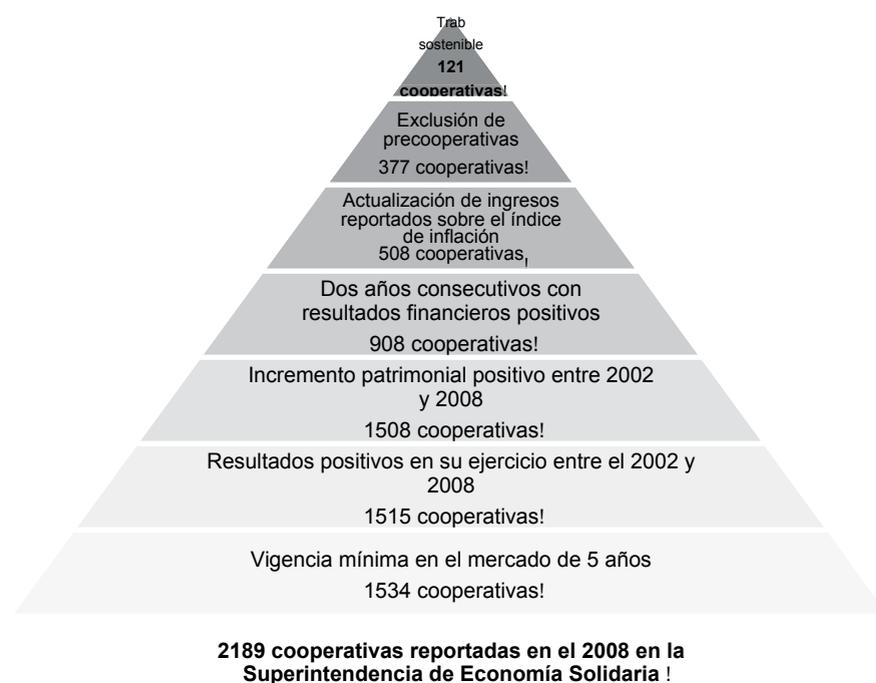


Figura 1. Resultados de la depuración estadística

Fuente: Elaboración Propia

Una vez definido un primer universo de 202 cooperativas de trabajo presumiblemente exitosas, la intención de este paso fue conocer de manera más precisa qué tipo de prácticas realiza la cooperativa para destacarse dentro del sector de trabajo asociado (acciones destacables como inserción de desplazados dentro de su grupo asociado, evidencias de remuneraciones por encima del sector capitalista, prácticas de calidad, buen gobierno y evidencia de que se inserta en el mercado exitosamente) y, en segundo lugar, si es una cooperativa de trabajo asociado legítima o es una organización

de sólo realiza intermediación laboral, dado el comportamiento de este mercado en el país.

La verificación se hizo a través de un acercamiento de tipo exploratorio que supuso:

- La constatación de información como existencia o no de página Web y orientación de los contenidos en términos de fortalezas organizacionales.
- Contacto telefónico para identificar información básica.
- Realización de una visita para evidenciar las buenas prácticas de las cooperativas de trabajo asociado.
- Realización de informe de visita.

El acercamiento directo fue posible gracias al apoyo brindado por las seccionales de la Universidad Cooperativa de Colombia, lo que nos permitió cubrir las 202 cooperativas identificadas en 14 ciudades y 52 municipios de Colombia. En aras de disminuir los sesgos y discrecionalidades que podrían producir las perspectivas particulares de los entrevistadores, se creó un método de formación nacional estandarizado que permitió unificar conceptos, hacer aclaraciones metodológicas, y dar recomendaciones sobre el diligenciamiento de las guías.

Para facilitar y agilizar el diligenciamiento y envío de los formatos se creó un enlace en Internet (<http://www.simanca.net/indescocta/>) donde están colgados los formatos diseñados en la ruta de acercamiento de tipo exploratorio (página Web, contacto telefónico y primera visita). Esto facilita el apoyo brindado por las seccionales de la Universidad Cooperativa de Colombia en la recolección de información, y simplifica la sistematización de datos.

La depuración y análisis de la base de datos construida dio un diagnóstico de reconocimiento organizacional que resulta un acervo investigativo invaluable en la materia. Los principales resultados hallados fueron:

- Más del 90% de las cooperativas carecen de página Web lo que hace que esta exploración no pueda acogerse de manera estricta como condición de selección. Llama la atención que sea un porcentaje tan alto el que carezca de página Web, considerando la importancia actual del espacio virtual en el mundo laboral.
- En un porcentaje importante de casos, especialmente de prestación de servicios, la exploración telefónica constató que eran empresas de actuación subrepticia y tercerización laboral y no cooperativas como tal. Esto corrobora los hallazgos encontrados en relación a la instrumentalización del sector, aprovechado por las bondades legales de su figura. Lo anterior reviste aún más importancia si

consideramos la tendencia creciente que ha mantenido el sector desde el año 2000. El descarte realizado luego de la depuración telefónica estableció una muestra de 46 cooperativas, es decir el 22% del primer universo. Una muestra bastante inferior a la inicial, que aunque simplifica la selección de casos exitosos a nivel metodológico, plantea inquietudes y preocupaciones frente al sector.

De la observación y comparación de los 46 casos se definieron los 11 casos que representan, desde las diferencias organizacionales, las prácticas de mayor éxito y significancia. La selección se hizo a través del análisis cuantitativo y cualitativo de los *parámetros de verificación de las buenas prácticas* sobre la base de las variables planteadas.

En el siguiente apartado se presentan los 11 casos de cooperativas de trabajo asociado exitosas identificados. Cabe desde ya advertir que existe un sinfín de organizaciones exitosas que no se presentan en este estudio, pero que sin duda hacen parte del universo asociativo significativo del subsector cooperativo de trabajo asociado. El éxito, como se verá más adelante no es una condición estática.

Bajo los criterios de origen, autenticidad e identificación de prácticas relevantes en los factores de competitividad, sentido de pertenencia, coherencia con la identidad cooperativa, estrategias de mejoramiento de retribución al trabajo, significancia, eficacia e incidencia, se seleccionaron 11 cooperativas que constituyen a nuestro parecer las experiencias más exitosas de la actualidad en el sector. Los resultados generales a estas experiencias dieron cuenta que:

1. La mayoría de iniciativas exitosas provienen del fomento de empresas de capital o de reestructuraciones de empresas públicas. En este tipo de organizaciones el mayor reto es la autonomía por su proveniencia y es donde se revela una mayor presión y hostilidad cuando las organizaciones buscan su fortalecimiento. En el ámbito de las empresas de capital la hostilidad es de tipo económica, de amenazas de despido e intimidaciones. En el ámbito de las empresas públicas la presión es política. También se evidencia que en las cooperativas de trabajo asociado promovidas por externos, las mejores prácticas logran combinar significancia de la organización en el ámbito territorial donde se desenvuelven, iniciativas que propician la diversificación de sus negocios de forma competitiva y generar estrategias que conduzcan a mejorar la retribución de los asociados como trabajadores en el tiempo justo y con las condiciones prestacionales de Ley (aspecto que en la gran mayoría de cooperativas de trabajo asociado se incumple y no se sanciona).
2. Cerca del 40% de los casos ha recibido acompañamiento por parte de Universidades u otros organismos de formación (como el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-) y en estos casos sus prácticas tienen en común que logran

total autonomía, diversifican sus mercados de forma superior a las fomentadas por empresas de capital o empresas del Estado, tienden a procurarse los medios de producción y dotación y logran retribuir a sus asociados no sólo como trabajadores sino que ponen énfasis en la generación de excedentes para invertir en nuevas oportunidades de negocio o prevenir futuros riesgos.

3. Cerca del 20% de los casos es de empresas que siendo privadas fueron recuperadas por trabajadores. Su actividad principal es el de la producción y comercialización de bienes y servicios y representan cerca del 70% de organizaciones de este tipo en todas las cooperativas de trabajo asociado. En estos casos el mayor reto ha sido lograr el reconocimiento de su doble condición como trabajadores y como dueños de la organización. Sin embargo, de las cooperativas de trabajo asociado son en este tipo de organizaciones donde más se enfatiza en la productividad y se compensa con acuerdos colectivos.
4. Sólo una organización reportó su creación por iniciativa propia. Bajo dicha condición los vínculos entre asociados son uno de los elementos que hace sostenible a la organización y es lo que más cuidan. En consecuencia, estas organizaciones ponen su acento no en la generación de trabajo (el cual históricamente no varió) sino en su mantenimiento, en una clara adhesión y vivencia de los valores cooperativos y en la expansión de su actividad a lo largo de la cadena productiva, mediante el fomento de otras organizaciones de tipo no lucrativo que fortalecen la posición de mercado de la cooperativa de trabajo asociado originaria.
5. Se verificó que sólo una cooperativas de trabajo asociado fue promovida por sindicatos y es justamente esta donde se encuentran mejores prácticas de dotación, de defensa de los contratos, donde se ha logrado bajo presión social, política y económica determinar la retribución monetaria al alza y donde la brecha entre los que más ganan y los que menos es menor.
6. Cerca del 25% de las organizaciones seleccionadas por sus buenas prácticas trabajan de la mano con poblaciones con alto riesgo de vulnerabilidad. En adición el 40% de las cooperativas de trabajo asociado identificadas tuvieron en sus inicios fundadores con escasa formación empresarial y cooperativa, aun cuando hoy siguen siendo directivos y han podido orientar exitosamente a sus organizaciones. Lo anterior revela que la experiencia vale mucho en el sector y que algunas organizaciones han optado por buscar asesorías puntuales y no delegar en profesionales la gestión total de la empresa.
7. Un aspecto conductor de todas las buenas prácticas es el énfasis emprendedor que tienen las organizaciones que los lleva a entender y desarrollar iniciativas más allá de la instrumentalización de la figura jurídica de las cooperativas de trabajo asociado. Esto configura una cultura emprendedora y una identidad con las bases de la cooperación que soporta la toma de decisiones ante escenarios cambiantes.

4. EXPERIENCIAS DE ÉXITO

CLAVE INTEGRAL COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO (AEROCOOP C.T.A.)



Heidy Cristina Mahecha
Gerente

4.1. Clave Integral C.T.A.¹⁰ (AEROCOOP C.T.A.)¹¹

El 1 de noviembre de 2003 un grupo de técnicos y profesionales ubicados en la ciudad de Bogotá decidieron unir y aplicar sus conocimientos y experiencia en servicios de ingeniería y mantenimiento aeronáutico, con el objetivo primordial de generar beneficio social y económico a sus asociados, a través del modelo cooperativo. Decidieron llamar a su iniciativa AEROCOOP C.T.A.

En el año 2005, la cooperativa extiende sus servicios a las ciudades de Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, y posteriormente en el año 2006 amplía su cobertura a las ciudades de Pereira y Cartagena, diversificando sus servicios de ingeniería y mantenimiento a otros sectores de la economía. En el año 2007 AEROCOOP C.T.A. en busca de realizar actividades adicionales a los servicios de ingeniería y mantenimiento aeronáutico cambia su razón social a CLAVE INTEGRAL C.T.A. la cual tiene como objeto social generar y mantener trabajo para sus asociados a través de la contratación

¹⁰ <http://www.claveintegralcta.com.co/>

¹¹ Participó del análisis del caso William Bolívar

de procesos y subprocesos de ingeniería y mantenimiento en los sectores secundario y terciario de la economía. Sin embargo, AEROCOOP continúa como marca registrada con el alcance específico para la prestación de servicios aeronáuticos.

La entidad cooperativa cuenta con una estructura administrativa y de control rigurosamente organizada donde la gestión democrática y el aprovechamiento continuo del quehacer y creatividad de sus asociados se identifica como la estrategia de fortalecimiento gerencial y donde la organización proyecta su alcance hacia un mercado con poca tradición de presencia cooperativa.

La cooperativa cuenta con un patrimonio por valor de más de 550 millones de pesos y un ingreso promedio por valor de poca más de 7.808 millones de pesos los cuales le aseguran a sus 458 asociados trabajadores una estabilidad laboral, compensaciones por encima del mercado laboral, una sólida estructura organizacional que se fortalece en el tiempo y beneficios que otras entidades no le brindarían. Asimismo, genera para sus asociados los siguientes beneficios integrales: Cubrimiento exequial en caso de fallecimiento del asociado, del cónyuge o compañero(a) permanente, de sus hijos o de sus padres, apoyo en situación de calamidad doméstica, auxilios por natalidad, auxilios en servicios de optometría y de salud adicionales al plan obligatorio de salud y auxilios para recreación, cultura y deportes

En adición, su exigente proceso de selección de personal los ubica como una de las empresas de mayor demanda del sector del mantenimiento aeronáutico en los principales aeropuertos del país y de estructuras de acero, procurando satisfacer servicios para sus asociados en el área de la vivienda, salud, recreación, educación técnica (incluyendo formación en inglés y en cursos especializados de mantenimiento y seguridad aeronáutica) de aporte y el crédito, dispone de un portafolio de servicios y convenios empresariales en busca de una mejor calidad de vida del asociado.

Por otra parte, la cooperativa está implementando un sistema de gestión en el marco de la mejora continua, velando por el cumplimiento de los requisitos legales, estatutarios.

La organización procura su autonomía e independencia, posicionándose así como una de las mejores y más completas empresas en beneficios a sus asociados en el competitivo servicio aeronáutico.

Como buenas prácticas que desarrolla Clave Integral, es su fortalecimiento patrimonial y su ambicioso plan de cubrir nuevos mercados ofreciendo los servicios de:

- Administración de procesos y subprocesos de ingeniería y mantenimiento, en el sector aeronáutico y de estructuras de acero.
- Selección de personal.
- Ingeniería y mantenimiento en redes y sistemas.
- *Outsourcing* e *insourcing* de procesos y subprocesos.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COOEXPUERTOS



Pedro Nel Palacios Ortíz
Gerente

4.2. Cooperativa de Ex Trabajadores de Colpuertos – COOEXPUERTOS-¹²

Hay un sector de cooperativas de trabajo asociado, particularmente visible en las ciudades de Cartagena, Buenaventura, Puerto Asís, es el de las cooperativas de estibadores portuarios compuesto por 30 organizaciones. Un sector bajo la mira de sindicatos y operadores portuarios por las complejas relaciones laborales que acompañan la labor.

El puerto es el rostro más visible del intercambio comercial entre los países. Representa la puerta de entrada no sólo de productos, sino de diferentes culturas y nacionalidades. Dadas estas consideraciones se esperaría que los puertos fuesen modernos centros logísticos acondicionados para recibir las ventajas del comercio internacional. Sin embargo, en la mayoría de países de nuestra Latinoamérica no es así. Los puertos en lugar de ser puertos de entrada parecieran ser puertos de escape y de intercambios indebidos. La desigualdad impacta y los asentamientos en torno a los puertos brindan un panorama desolador.

¿Cómo inducir cambios estructurales a partir de las cooperativas de trabajo asociado en un entorno tan desigual como el de algunas ciudades portuarias? Quizá en COOEXPUERTOS CTA tengan algunas respuestas.

¹² Participaron del análisis del caso Sidney Guevara y Juan Fernando Álvarez

COOEXPUERTOS CTA es un operador portuario ubicada en la ciudad de Buenaventura y creada en el año de 1993. En sus inicios fueron 150 asociados y hoy, son casi 100. Todos los trabajadores son asociados, esto incluye personal administrativo y directivo. Sus trabajadores representan cerca del 25% de las personas que trabajan en la Sociedad Portuaria de Buenaventura.

Con respecto a la tipología de COOEXPUERTOS es una entidad especializada de prestación de servicios que organiza las capacidades y energías de sus asociados para prestar a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura SPRBUN S.A., y otros operadores nacionales, actividades de transporte y almacenamiento de mercancías como operador portuario.

La cooperativa tiene un origen particular: proviene del fomento sindical de los trabajadores portuarios de Buenaventura en un contexto institucional donde los contratos sindicales, figura empresarial que facilita la subcontratación con los trabajadores, comenzaba a generar problemas por los temas disciplinarios y de productividad. Tras la privatización de la empresa pública Puertos de Colombia, se fomentó la creación de tres cooperativas que atendían distintos procesos alrededor de la función de estiba de cargas, una de ellas fue COOEXPUERTOS.

De manera que la motivación de los asociados fundadores para la creación de la cooperativa era lograr mayor estabilidad laboral que con la figura de los contratos sindicales y, otra institucionalizar a través de una cooperativa (inicialmente multiactiva) la tercerización de los servicios con el fin de que los actores del proceso productivo lograsen articularse de forma competitiva en los mercados y garantizar sus pensiones, aspecto sustantivo y aglutinador de las demandas y expectativas con la cooperativa por parte de los ex-trabajadores. La motivación por parte de los promotores era evitar conflictos laborales y despidos masivos por medio de una alternativa jurídica: la cooperativa. Con el tiempo, y dada la especialización exigida por la Superintendencia de Economía Solidaria con el Decreto 4588, la cooperativa recibe apoyo de la Universidad Cooperativa de Colombia seccional Cali, para su transformación en una CTA y su especialización en el área del transporte de cargas.

Los diferentes trabajos que se desarrollan en los puertos en cada uno de ellos guardan muchas diferencias y entre estos están los estibadores donde sus condiciones son difíciles debido a la baja remuneración, una disposición por parte del trabajador de 365 días al año, largas jornadas donde no se consideran las condiciones climáticas y se deben someter a un control constante debido al manejo de mercancías debido a la pérdida o daño de estas.

Aunque el desarrollo del trabajo de los asociados de COOEXPUERTOS es tan exigente y a veces injusto, ha logrado realizar buenas prácticas el campo laboral, en sus servicios y el mejoramiento de procesos y procedimientos.

Concepción productiva: de trabajador sindicalizado a trabajador asociado

Uno de los problemas de mayor perdurabilidad en las CTA es el relativo al cambio de consciencia en los asociados de un nuevo paradigma productivo. Pasar de una concepción signada por las demandas reivindicativas basadas en la búsqueda de maximizar la retribución salarial, a una signada por la corresponsabilidad por los resultados organizacionales, es cuando menos difícil e implica un necesario cambio de concepción de los individuos. Bajo este cambio de paradigmas el asociado procura no sólo la maximización de su retribución sino también su sostenibilidad y la incidencia de sus acciones en el desarrollo de su territorio como actor, pero también como proveedor de servicios.

Este cambio corresponsable se ha logrado en COOEXPUERTOS de forma progresiva y hoy se manifiesta en acciones como el compromiso que asume la organización cada vez que comete errores con respecto a los complicados registros y codificaciones de las mercancías ante autoridades como la DIAN. En la práctica la responsabilidad la debería asumir la sociedad portuaria como organismo emisor de mercancías, pero la cooperativa prefiere evitar cualquier inconveniente por errores propios y asume el coste de las multas, traslados de mercancías y demás, coste que de no ser pagados por la cooperativa acarrearía grandes multas para la sociedad portuaria. Manifiestan los asociados que *no nos conviene que nuestros errores los paguen otros, debemos asumíroslos*. Para ello alimenta un fondo proveniente de excedentes que usa para tener recursos con que pagar, lo que se consideran errores de ocurrencia frecuente.

Con respecto a las decisiones que acompañan asumir la responsabilidad de sus destinos, COOEXPUERTOS no las delega sino que busca acompañamiento y asesoría de expertos en distintas áreas, en el área jurídica, de salud ocupacional y de calidad.

De manera que se reconoce que la mayoría de directivos tienen escasamente niveles de formación básicos, pero ello no ha impedido que de forma autónoma busquen su preparación para la toma de decisiones y procuren apoyo técnico para guiar las acciones empresariales al cumplimiento de su razón de ser.

Quizá el factor que más soporta lo anterior viene dado por la incidencia que tiene y ha tenido el liderazgo en la orientación de COOEXPUERTOS. Quien toma decisiones no sólo debe estar preparado en término de experiencia, sino que debe ser líder y referente ante sus compañeros. Por ello es común ver cómo tiempos de descanso se destinan a buscar espacios de encuentro donde el diálogo y la discusión propician la consecución de acuerdos, el reforzamiento de la identidad y la formación de líderes orientadores de la cooperativa que se manifiesta más como un movimiento

empresarial. En este movimiento expresan su inconformismo al ver cómo algunas cooperativas de trabajo asociado contravienen sus principios y manifiestan que no pueden callar ni aceptar la existencia de organizaciones de papel porque finalmente afectan los intereses de todo el gremio.

Todo esto ha incidido en un cambio cultural por medio del cual se han mejorado las conductas y actitudes de los trabajadores. Estos han aceptado las reglas de juego de COOEXPUERTOS porque de forma grupal y sin presiones de los contratantes, las han concertado. Su disposición al trabajo es mayor y la holgazanería propia de algunos trabajadores es sancionada socialmente aun cuando se reconoce que ésta *es parte del disco duro con el que vienen configurados los trabajadores*.

En cuanto a las compensaciones cada asociado estibador recibe, en el tiempo estipulado¹³, un adelanto compensatorio de 1.050.000 pesos como mínimo (que incluye los pagos prestacionales) e internamente la Cooperativa ha implementado la política de que todo asociado estibador no puede percibir una compensación menor a dos salarios mínimos vigentes (monto que garantiza el cubrimiento de la canasta básica) y que todo asociado debe conocer cuánto y por qué hay diferencias en las compensaciones de sus compañeros.

Esto hace que la cooperativa tenga una brecha remunerativa entre 1 y 3 SMLV. Es decir que la persona que más percibe compensaciones lo hace por una cuantía de sólo tres veces más que el que menos lo hace, con la práctica de que todo asociado es capacitado para mejorar su rendimiento y realizar funciones cada vez más *especializadas* que mejoran su capacidad y competencias en el mercado laboral y que sólo tres asociados perciben el salario inferior (o sea 1).

En adición se evidencia la práctica de los asociados que lograron sus pensiones mientras trabajaban en su Cooperativa, han de ejercer funciones en la Cooperativa con cargos de coordinación y dirección y no perciben compensación alguna, aún cuando si reciben los beneficios educativos que da la organización. De hecho existen algunos asociados que han obtenido su profesionalización con el apoyo financiero de la Cooperativa.

Otro beneficio extralegal percibido por los asociados es la suscripción obligatoria de seguros de vida que atienden a la necesidad de proteger a las familias de los asociados

¹³ Una de las frecuentes prácticas de las Cooperativas de trabajo asociado en sectores de amplia intensidad de mano de obra es el pago fraccionado de la seguridad social en aras de minimizar el coste asociado y el pago a destiempo de las compensaciones. La eliminación de estas prácticas es un hecho real en Coexpuertos y los directivos se muestran irreductibles ante cualquier manifestación que aplauda estas prácticas. Quizá la expresión hecha por ellos de: *Tenemos que compensar a tiempo y sin excusas de manera que nuestro asociado pierda el miedo y la amenaza que siempre se ha impuesto vía pagos y se comprometa más con nuestra Cooperativa*, sea más contundente que las líneas anteriormente escritas para mostrar esta política.

de eventuales calamidades laborales en un contexto de bastante exposición. Y aunque una práctica va orientada a la disminución de causas de exposición por medio de la mejora continua de procesos, el riesgo es alto. Los seguros de vida son pagados en un 50% por la Cooperativa y en otro 50% por los asociados trabajadores.

También se realizan exámenes médicos periódicos en búsqueda de una concepción de medicina preventiva y no reactiva. Uno de los aspectos más interesantes de COOEXPUERTOS es el relativo a su influencia en los mercados laborales de estibadores en la zona. Ello se ha procurado apelando a estrategias en el ámbito político y jurídico.

En el primer ámbito se destaca como COOEXPUERTOS ha logrado implementar la política de la concertación de compensaciones con los contratantes estableciendo rangos por encima de los que ofrecen otras organizaciones laborales e incluso cooperativas de la zona. Esta concertación la han alcanzado a partir de que algunos asociados son socios de la Sociedad Portuaria y han buscado pertenecer a su Junta Directiva. De manera que si la Sociedad Portuaria no les escucha como trabajadores-asociados, lo debe hacer como socios de su Junta Directiva.

En el ámbito jurídico COOEXPUERTOS ha liderado un proceso de búsqueda del reconocimiento de la especificidad cooperativa antes jueces. Esto ante las ambivalencias jurídicas que se dan en muchas partes del país por el desconocimiento de la especificidad organizativa de las CTA y por la asimilación que realizan algunas autoridades de la Cooperativa con empresas sujetas a derecho mercantil.

De manera que la organización ha logrado influir en la orientación del mercado laboral y los precios remunerativos y en el cambio de jurisprudencia en materia cooperativa en la zona, gracias a su continua labor de presionar por el cumplimiento de sus objetivos con las distintas instancias que les rodean.

COOEXPUERTOS ha orientado sus excedentes hacia un fondo de recuperación de mercancías, destinado a enmendar posibles errores en la codificación de mercancías, a la adquisición de la dotación básica y complementaria para días de lluvia y a la financiación de algunas actividades sociales como celebraciones del día del trabajador, aporte a ancianatos, eventos culturales. También los excedentes han facilitado la compra de costosos equipos electrónicos que garantizan una mayor precisión y eficiencia en el manejo de la información de mercancías y sus características que hacen entrada y salida por los puertos. Los equipos reciben el nombre de terminales de radiofrecuencia.

De manera que COOEXPUERTOS ha procurado obtener progresivamente los medios de producción a fin de garantizar su autonomía.

COOEXPUERTOS es el único operador portuario reconocido por tener certificación de calidad ICONTEC y reconocimiento de Colpuertos en Buenaventura. El proceso de certificación coadyuvó en el cambio de aptitud hacia los errores. Al principio, los errores se ocultaban y solapaban para evitar la sanción, hoy la cooperativa aprende de ello, reconoce los errores para darle atención inmediata y logran generar prácticas para evitar su reincidencia.

Los procesos de calidad implementados no se enfocan sólo al cliente, sino a generar un sistema propio que mejore sus procesos productivos, les haga más competentes, tolerantes a los errores y eficientes y eficaces con sus objetivos de posicionamiento empresarial. Es así, como COOEXPUERTOS busca diversificar su ámbito de acción hacia la ciudad de Cali buscando operaciones en el aeropuerto y las zonas francas. Encarar eficazmente la diversificación es uno de los mayores retos de la cooperativa hacia el futuro.

Todo lo anterior ha permitido que COOEXPUERTOS reúna varios elementos que los ha llevado al éxito como son:

- **Competitividad:** COOEXPUERTOS ha procurado insertarse en los mercados por su eficiencia y eficacia productiva, aún cuando apelan a la presión empresarial para procurar algunos beneficios. Han establecido un sistema de calidad enfocado al mejoramiento productivo y entienden que el éxito no es estático por lo que continuamente buscan iniciativas que mejoren la satisfacción del asociado, procurar su mayor rendimiento y dar garantías por su servicio.
- **Sentido de Pertenencia:** en la cooperativa se dignifica la condición humana como fin. El cambio de hábitos de vida, de actitudes y disposición al trabajo, de aceptación de reglas de juego y de sentido de pertenencia es una consecuencia de lo anterior.
- **Coherencia con la identidad cooperativa:** en COOEXPUERTOS la cooperación se vive practicándola. Detrás de cada iniciativa se reconoce un movimiento social que atiende al liderazgo de asociados-trabajadores que buscan autonomía y democracia participativa. La experiencia se reconoce y se fortalece con programas de educación dirigidos a mejorar las competencias para toma de decisiones y los hábitos de consumo en un contexto de alta vulnerabilidad social. La cooperativa ha logrado visibilizar la necesidad de generar condiciones para una vejez digna.
- **Estrategias de mejoramiento de retribución al trabajo:** La cooperativa ha logrado incidir con el 25% de la masa de trabajadores que laboran en el Puerto

de Buenaventura, en el mercado de retribución salarial de la zona. Entienden que la satisfacción no es sólo en cuantía remunerativa; sino también en condiciones para el ejercicio digno del trabajo, la salud y cobertura de riesgos, el desarrollo comunitario y los espacios de encuentro donde se fortalece la identidad y el sentido de pertenencia con una causa socioeconómica.

- **Significancia, eficacia e incidencia:** COOEXPUERTOS es significativa porque logra mejorar las condiciones y competencias de sus asociados y procura los medios para salir de forma sostenible de la trampa de la pobreza. Es eficaz porque lo logra sin perder su autonomía y siendo cada vez más eficientes. Su incidencia viene dada por generar cambios en un contexto adverso a la concertación y complaciente con la inequidad. Genera antecedentes políticos, económicos y culturales de que a través del esfuerzo compartido es posible procurar un medio de vida mejor.

En la Cooperativa de Trabajo Asociado COOEXPUERTOS se puede evidenciar el cambio de pensamiento que realizaron sus asociados, primero el estar en una cultura y ambiente sindicalista y trabajadores asalariados y después a empresarios con un alto sentido de responsabilidad no solo en el desarrollo de sus diferentes funciones sino por su sentido de identidad hacia su cooperativa, sus principios y valores que les ha proporcionado mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER COOPENESSA



*Luz Marina Porras
Gerente*

4.3. Cooperativa de Trabajo Asociado de Pensionados de la Electrificadora de Santander – COOPENESSA¹⁴

Entidades del gobierno como la regional de Confecoop Oriente reconocen el aporte al desarrollo de la región que vienen realizando algunas cooperativas de trabajo asociado en el departamento del Santander, entidades que tienen claros sus principios como es el caso de la electrificadora de Santander (COOPENESSA).

El 20 de agosto de 1988 un grupo de pensionados se reunieron para crear esta empresa, como único medio para establecer un negocio propio y de ejercer independientemente un oficio y/o profesión y en consecuencia tomaron el trabajo asociado como la clave para sentirse útiles a la sociedad, brindar al sector empresarial una mano de obra calificada, tener la oportunidad de realizar un trabajo digno y un ingreso adicional, así nace la cooperativa de pensionados de la electrificadora de Santander.

Se pudo dar inicio al desarrollo de esta empresa con el apoyo de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER y la cooperativa inicia sus labores en el local ubicado en el Boulevard Santander No. 19 – 33, Bucaramanga, Santander. En

¹⁴ Participo del análisis del caso William Bolívar

donde se estableció la venta de materiales eléctricos; instalación y mantenimiento de redes de alta y baja tensión; instalación y reparación domiciliarias, edificios e industrias: bobinado de transformadores, en fin todo lo relacionado con el ramo de la electricidad. Simultáneamente se empezó a prestar el servicio de recaudos de la factura de energía tanto en Bucaramanga como en Floridablanca y en Girón.

Siempre cumpliendo con el ideal trazado de convertirse en una cooperativa que presta servicios rápidos ágiles y confiables así de esta forma, la entidad fue logrando contratos con las empresas de Acueducto, teléfonos y gas, brindándoles a sus usuarios los sitios de pago de sus facturas.

Entre sus primeras actividades los asociados, organizados en diferentes áreas, se dedicaban a la lectura de contadores, otros eran los que se subían a los postas y hacían mantenimiento e instalaciones a equipos, entre tanto un pequeño grupo se dedicaba al área administrativa. En todos existía un factor común, el esfuerzo y compromiso por mejorar cada día.

La cooperativa pensando en su estabilidad patrimonial y como respaldo para la adquisición de garantías ante entidades aseguradoras compra dos locales en el centro comercial Omnicentro.

En la actualidad la entidad cuenta 24 puntos de recaudo distribuidos en Bucaramanga con doce puntos, en Piedecuesta uno, en Floridablanca cuatro, Girón dos y Barrancabermeja con cinco. Recaudando con gran confianza, honorabilidad y cumplimiento los recibos de los usuarios de empresas públicas y privadas de prestación de servicio público, TV e incluso de conjuntos residenciales.

Una buena práctica es el principio de autonomía, no importa con que empresa la cooperativa realice contratos, siempre la entidad es autónoma de tomar decisiones y de organizar sus puestos de trabajo, función del consejo de administración. Atienden todas las opiniones del asociado trabajador en pro de mejorar y responder con agilidad al usuario con su recibo de pago y cumplir a la empresa la labor contratada.

En estos momentos se ha incrementado el número de asociados a 105 entre pensionados y asociados trabajadores que disfrutan de los beneficios y servicios que brinda la cooperativa de trabajo asociado COOPENESSA a través de los distintos fondos sociales.

Durante los últimos nueve años la entidad ha reportado ingresos promedio por valor de \$ 1.179.559.794,04 y un incremento patrimonial positivo procurando tener activos productivos que le den el respaldo financiero que la entidad requiere para su buen funcionamiento.

Gracias a estos ingresos y la excelente administración de la cooperativa puede brindar unas compensaciones por encima del valor del mercado laboral y brindar programas educativos, de salud ocupacional y recreativos con el fin de mejorar la calidad de vida del asociado y su familia.

Finalmente se puede evidenciar los siguientes elementos de éxito y de buenas prácticas al interior de esta organización como:

- Estabilidad laboral, baja rotación de asociados trabajadores
- Excelente remuneración frente al mercado laboral.
- La cooperativa le brinda al trabajador su dotación de trabajo.
- Desarrolla estrategias administrativas y financieras para su crecimiento patrimonial y de capital social.
- Le brinda al asociado trabajador la participación en todos los órganos de administración, de vigilancia y los comités de apoyo.
- Genera desarrollo local, es muy reconocida por los usuarios como una entidad ágil, rápida y eficiente.
- Constantemente está supervisando y mejorando los procesos al interior de la organización.
- Se evidencia sentido de pertenencia hacia la cooperativa, el asociado se encuentra feliz trabajando en su empresa.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COPHACOL



Ana María Caballero Castro
Gerente

4.4. Cooperativa de trabajo Asociado COPHACOL¹⁵

COPHACOL es el resultado de la vinculación de los trabajadores de seis empresas del sector farmacéutico¹⁶, bajo el acompañamiento de la Superintendencia de Economía Solidaria tras un proceso de extinción de bienes pertenecientes a grupos ligados al narcotráfico por medio de la lista Clinton.

La mutual ASMETSALUD, una IPS del sector cooperativo, toma en arrendamiento los establecimientos de comercio y los activos de las empresas que estaban a cargo del Estado (como FARMACOOOP y COSMECOOP) y se compromete a garantizar los puestos de trabajo y el bienestar de los trabajadores a través de una cooperativa de trabajo asociado. Esta cooperativa fue COPHACOL ubicada en Bogotá D.C. y agrupa a cerca de 500 asociados trabajadores con más de diez años de experiencia en el sector de la producción de medicamentos. De manera que la cooperativa naciente surge con 90% de los asociados con educación tecnológica profesional, amplia experiencia en el ramo y con una tradición de baja rotación. Ello permite ofrecer salarios que superan el medio del mercado para estas labores y fomentar un clima laboral propicio para una productividad que les permitiese competir en los mercados.

¹⁵ Participó del análisis del caso Yolanda Torres.

¹⁶ Dos del sector cooperativo (FARMACOOOP y COSMECOOP) y cuatro empresas del sector privado.

COPHACOL busca generar, con su accionar y su énfasis hacia el fortalecimiento de relaciones humanas entre sus asociados, un proyecto de vida con el convencimiento de que es la única alternativa de combatir con la inequidad, la violencia y la pobreza, lo que les permite a las personas actuar democráticamente y con un mejor futuro para ellos y sus familias.

En el ámbito ambiental la cooperativa creó un área de ingeniería ambiental la cual se encarga del manejo de aguas residuales, tóxicos, residuos, reciclaje, el ruido y la contaminación visual.

Hoy, los 500 asociados de COPHACOL cuentan con beneficios como es la estabilidad laboral, se ofrece servicio de ruta puerta a puerta en todos los turnos, un jardín infantil, recreación, programas de vivienda y salud oral, casino que ofrece los refrigerios y almuerzos, un fondo de educación que permite pagar la educación tanto del asociado como de los hijos, programas de formación académica a nivel de diplomados en liderazgo, motivación y lo más importante es que los asociados todos son tratados con respeto y como personas importantes que son para la cooperativa.

COPHACOL es el resultado de la unión de personas que creyeron siempre en ellos mismos, en sus principios y valores como personas y como profesionales, capaces de luchar y demostrar que se puede forjar un mejor futuro.

COOPERATIVA EDITORIAL MAGISTERIO



Alfredo Ayarza
Gerente

4.5. Cooperativa Editorial Magisterio¹⁷

La Cooperativa Editorial Magisterio CTA nace en la ciudad de Bogotá en la década de los ochenta por un grupo de 15 profesores–autores de libros provenientes de instituciones educativas colombianas. La motivación por la cual nace la organización fue la de idea de divulgar su conocimiento, especialmente en el área de la pedagogía y la educación. En esta iniciativa propia se cooperativiza tanto el trabajo como el capital para generar y transformar el conocimiento en un bien accesible y en ocasiones público. Lo anterior, con fines de comercialización.

Por tanto el producto es de la cooperativa y, a través de ella, de sus asociados como trabajadores y como co-dueños. Su autonomía es total y los medios de producción, en su actividad misional – la producción editorial- son propios. Por este hecho la cooperativa puede ser catalogada como de producción y trabajo.

La organización, fue constituida como una cooperativa de trabajo asociado, en adelante CTA, e inicialmente la organización tuvo 20 asociados, de los cuales hoy quedan 10.

¹⁷ Participaron del análisis del caso Yolanda Torres y Juan Fernando Álvarez

En el tiempo, la CTA fue generando nuevas iniciativas y hoy la cooperativa hace parte del Proyecto Magisterio es una iniciativa de educadores colombianos que tiene como propósito coadyuvar a la mejora de la calidad de la educación. Para esto ha establecido tres frentes de trabajo así: la Cooperativa Editorial Magisterio, la Librería Magisterio y la Corporación Magisterio. A través de estos frentes se pretende cubrir las necesidades de producción y difusión del saber pedagógico de los maestros latinoamericanos, así como de consulta especializada y formación docente continua y pertinente ([http:// magisterio.com.co/web](http://magisterio.com.co/web)).

El ámbito editorial es complejo por la diversa presión que generan las grandes editoriales nacionales y transnacionales con respecto a la determinación de precios, contenidos editoriales y mecanismos de distribución.

Quizá para muchos una CTA en este contexto estaría condenada a la subordinación ante casas editoriales de gran dimensión; más las ventajas de una labor asociada altamente tecnificada en términos de conocimiento de la materia pedagógica en el continente, la ventaja que reporta una alta productividad de asociados que conocen toda la cadena productiva del negocio y la flexibilidad que ganan al orientar su actividad central con su *Know How* y la no misional con una diversidad importante de proveedores, ha reportado una *ventaja competitiva* determinante del lugar que ocupa hoy en el mercado la Editorial Magisterio como una de las casas editoriales más importantes de Colombia y del ámbito latinoamericano en sus líneas de producción.

La rapidez con que se mueven los negocios editoriales, el rol que juega la imagen en la posición competitiva y el abanico de negocios que se entretajan desde la política en los espacios educativos, hace que cualquier lector desprevenido al visitar la cooperativa logre cierto enamoramiento de un espacio donde escritores, editores y líderes sociales y políticos convergen. Se trata de una estrategia múltiple en la que todos los asociados convergen continuamente, de una manera u otra, con actividades culturales, políticas, económicas y editoriales para sostener su imagen y reputación.

Compensación integral. Se suele poner especial atención a la cuantía de compensaciones que reciben los asociados por su accionar. Pero en la Cooperativa Editorial Magisterio esto es sólo una parte de los beneficios que reciben sus asociados. En este caso las compensaciones se destinan a retribuir el trabajo de los asociados en su empresa, pero también a retribuir su condición de co-dueños de la organización.

Para el caso de las compensaciones por la condición de trabajadores la Cooperativa establece una cuantía superior a los salarios del mercado. Más la productividad asociada a la misma tiende a ser mayor, basado en el mayor compromiso de los asociados con la organización, en una especie de polivalencia operativa donde

todos saben las tareas del ciclo productivo y su rol en él. La relación entre los que más ganan y los que menos es de 1 a 5.

Adicional a los factores prestacionales y de beneficios sociales propios de ley, la cooperativa procura planes de salud prepagado, no sólo para sus asociados sino para su núcleo familiar. También financia y garantiza el alimento (almuerzo) para quienes lo deseen mediante convenios con restaurantes de la zona.

En el ámbito educativo también hay un accionar significativo en tanto se procura garantizar el acceso a cursos, talleres y programas de capacitación no sólo en cooperativismo sino también en áreas propias de la producción y gestión editorial que contribuyen a maximizar las capacidades de todos los asociados sin importar el nivel operativo que desempeñen.

Para el caso de las retribuciones de los asociados como co-dueños los excedentes de cada ejercicio, descontando los fondos establecidos en ley, se invierten en medios para el fortalecimiento de la actividad editorial. De hecho llama la atención la infraestructura de la organización enfocada a lugares armónicos y ergonómicos para el ejercicio laboral, pero en adición para generar espacios propicios para el encuentro entre autores, docentes, asociados y otros actores.

La Cooperativa Editorial Magisterio se caracteriza porque todos sus trabajadores son asociados. Desde el personal de apoyo administrativo hasta el gerente hacen parte de la cooperativa y dado que sólo son 11 asociados, muchas veces reuniones laborales para discutir un asunto puntual se constituyen en la práctica en Asambleas o cuando menos en reunión de todo el Consejo de Administración.

De lo anterior cabe preguntarse ¿Cómo afecta esta particularidad a la gestión? En este caso no ha habido repercusiones que incidan en resultados desfavorables para la organización. Sin embargo, necesariamente se ha procurado fortalecer los vínculos afectivos entre los asociados y generar un claro reconocimiento del rol que juega cada uno en el éxito organizacional.

Rotación y retiros. La rotación de los asociados es muy baja. Hoy, los asociados vigentes siguen siendo los mismos que estaban en los inicios del proyecto. La mayoría de asociados que se retiran lo han hecho por causa mayor (como desplazamiento o muerte) y sólo un 10% del total de retiros lo han hecho no por motivos de causa mayor. Esto impacta en la estabilidad de los puestos de trabajo y fomenta una cultura de pertenencia que se evidencia desde los roles más elementales de la producción editorial hasta los más avanzados.

La labor editorial de la cooperativa se circunscribe inicialmente, como se apuntó anteriormente, al área de la pedagogía y la educación. Más, con el transcurrir del tiempo se expandió a la producción de literatura (para niños, jóvenes y adultos). Hoy la cooperativa ha editado cerca de 800 títulos de los cuales al menos 700 circulan en muchas librerías de Iberoamérica y han contribuido a exaltar la producción intelectual de autores colombianos como Germán Espinosa, Óscar Collazos, entre otros renombrados autores.

Sin duda, la producción de la cooperativa ha estimulado la creación y divulgación de nuevos conocimientos, ha generado incentivos para los autores y profesores de la región latinoamericana y ha contribuido al desarrollo cultural de nuestros territorios. En adición ha logrado visibilizar la calidad del conocimiento literario de Colombia y Latinoamérica.

Una de los tesoros mejor guardados de la Cooperativa Editorial Magisterio es el desarrollo empresarial que alrededor de la iniciativa inicial han generado con sus asociados y con otros socios que comparten la causa del fortalecimiento educativo. Todos a través del Proyecto Magisterio.

Se han desarrollado tres estrategias para coadyuvar al logro de los objetivos del Proyecto Magisterio: la creación de la Corporación Magisterio que se ocupa de la formación docentes y busca resolver problemas concretos de las instituciones educativas; la Librería Magisterio donde se acopia la mayor parte de la producción pedagógica latinoamericana y se abre un espacio de casi 15.000 títulos para investigadores; y la Revista Internacional Magisterio donde se debaten los más recientes aportes de la educación a nivel iberoamericano y donde cualquier educador en cualquier parte del mundo puede suscribirse a una revista indexada en prestigiosos índices científicos internacionales como ULRICH'S (de Estados Unidos), LATINDEX y CLASE.

- **Competitividad:** la cooperativa Editorial Magisterio se caracteriza por desarrollar estrategias de articulación en el mercado de una forma competitiva.

Una estrategia viene dada por la diversificación de los clientes. En efecto, la Cooperativa procura ubicar su producción en variados espacios que van desde las administraciones distritales de educación hasta gremios educativos y colegios en la mayoría de municipios colombianos. También han generado una diversidad de convenios con otros editoriales y librerías iberoamericanas que hace que su producción tenga una alta rotación, visibilidad y demanda en distintas latitudes. Por tanto, la cooperativa no depende de un solo proveedor sino de una gama amplia de proveedores tanto en Colombia como en Iberoamérica.

Su orientación editorial tiene claramente establecida las tendencias del mercado y continuamente los asociados monitorean el desarrollo de la pedagogía en los países de incidencia. De manera que en su accionar logran orientar sus líneas editoriales al mercado y en ocasiones, dado el prestigio que han cosechado durante sus dos décadas de funcionamiento, han orientado las líneas de discusión y de producción de otras editoriales.

En definitiva, logran imbricarse en los mercados sin perder su autonomía, diversificar los compradores de su producción, orientar las líneas editoriales y garantizar la sostenibilidad de su accionar ante organismos de índole público y privado.

¿Cómo lo hacen? Atendiendo en un equipo de excelencia, internacionalizando su producción, divulgando y visibilizando ante organismos educativos de todos los espacios geográficos de incidencia y sobre todo teniendo una dimensión adecuada de asociados. De hecho este aspecto es particularmente claro en la historia de la organización y bajo el contexto en que se mueve la cooperativa la consolidación de un equipo pequeño de trabajo (cerca de 10 asociados en el tiempo) ha generado mayor productividad y por ende competitividad. Quizá esta experiencia desdice lugares comunes como aquellos que abogan porque las CTA's estén orientadas sólo a generar puestos de trabajo, aspecto que no se realiza en este caso, pero que con la expansión de sus negocios a otros eslabones en la cadena productiva (como el de la revisión, diseño gráfico e impresión), logra ampliar las opciones laborales más allá de las tradicionales labores editoriales para sus asociados, familiares y compañeros de causa.

Uno de los elementos que soportan el éxito actual de la cooperativa es el grado de cohesión entre sus miembros. No significa esto que no haya conflicto, sino que se dirime siempre con argumentos y con espacios para el disenso. La cohesión es fruto de una apertura a la creatividad y a la participación de los asociados, pero en otro ámbito tiene que ver con el fortalecimiento en el tiempo de vínculos de fraternidad de difícil creación en espacios donde no hay encuentro.

Los resultados se dan en términos de felicidad. Los asociados disfrutan de su trabajo y de su rol como co-dueños de la cooperativa. Por otra parte los maestros, como comunidad de proximidad, logran mediante la actividad editorial orgullo por su accionar, sus prácticas en el aula y generan un ambiente de pleno reconocimiento a la labor de la cooperativa y sus asociados y generan críticas que mejoran continuamente el accionar de la organización.

En un mercado altamente competitivo la CTA procura relaciones autónomas y fortalece su patrimonio, la posesión y recreación de los medios de producción: la producción intelectual que compite a través de bienes de conocimiento exportando 300.000 dólares anuales

En el ámbito del aporte a la comunidad la cooperativa es un escenario de constantes presentaciones de libros, conferencias, charlas y espacios de integración que se ofrecen de forma gratuita para los interesados. En el ámbito de la integración la Cooperativa Editorial Magisterio ha procurado la vinculación con asociaciones docentes y han sido promotores de la Federación de Cooperativas de Educación de Colombia (que agrupa a más de 50 cooperativas), organización que tiene su sede dentro de las instalaciones de la cooperativa.

Esta es una de las variables que mayor preponderancia tiene en la experiencia de la cooperativa. La estabilidad de los puestos, la progresiva capacitación técnica, la incursión en nuevos negocios por parte de los asociados, la compensación integral y los incentivos adicionales a los de Ley configuran un ambiente de continuo mejoramiento, sentido de pertenencia y productividad.

La cooperativa es significativa por su orientación intelectual. Significativa para los docentes colombianos, para la sociedad y para las comunidades científicas de toda la región iberoamericana. Su eficacia viene dada por el logro de sus objetivos en una suerte de causa compartida por mejorar las condiciones cívicas para el desarrollo cultural. Más su incidencia es aún mayor en tanto logra exportar conocimiento.

Ganarse un lugar en el mundo editorial visibiliza el accionar de educadores iberoamericanos con especial acento en las prácticas y experiencias en el aula de docentes colombianos. La experiencia es, en palabras de los propios asociados, *de maestros para maestros*.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO LA BUENA ESPERANZA



Eider Milton Rosero
Gerente

4.6. Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza¹⁸

Uno de los sectores que más ha sufrido la desproporción en el fomento de cooperativas de trabajo asociado ha sido el de reparación y mantenimiento de vías. La Corte Constitucional, en su Sentencia C-614 de 2000, describe de forma precisa como a través de la reducción de las plantas de personal de las entidades públicas, el aumento de contratos de prestación de servicios para el desempeño de funciones permanentes de la administración y de lo que ahora es un concepto acuñado y públicamente reconocido: la suscripción de “nóminas paralelas”, se configura una forma de hacer relaciones con el Estado.

En el ámbito estadístico, la desproporción en el fomento de estas organizaciones generó una gran dispersión de la información, dado que los criterios clasificatorios con los que se registran voluntariamente las cooperativas de trabajo asociado, en adelante CTA's, han sido muy diferentes. El resultado es la imprecisión a la hora de conocer exactamente el universo de CTA's abocadas a la reparación y mantenimiento de vías.

¹⁸ Participaron del análisis del caso Juan Fernando Álvarez, Carlos Arturo Hernández Sánchez y Telmo Caguasango Chávez.

Pese a lo anterior, la información que brinda la Confederación de Cooperativas de Colombia para el primer semestre de 2010 permite, a través del filtro de información por el nombre de la actividad, tener una impresión aproximada de la existencia de cerca de 515 organizaciones que reportan la realización de obras de ingeniería civil en un universo de casi 10.000 CTAs que reportan información.

¿Qué criterios podrían ser útiles a la hora de identificar una CTA con elementos de éxito en este sector?

En una pequeña vereda en la vía a Ipiales –departamento de Nariño- se encuentran ubicados los asociados de una cooperativa de trabajo asociado que pese a un contexto generalizado de hostilidad laboral, subordinación y ausencia de autonomía, han logrado diversificar sus actividades productivas apelando a su creatividad, innovación y disciplina, logran convertir su trabajo en una opción estable de ingresos ante los vaivenes de su actividad originaria: la agricultura. Se trata de la Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza.

Los inicios de la Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza no son distintos a los de la mayoría de cooperativas de reparación y mantenimiento de vías. Un grupo de trabajadores por jornales en actividades de mantenimiento vial recibe asesoría en el año 2000, en este caso por el SENA, y conforman una cooperativa para prestar servicios de mantenimiento vial. Su ubicación residencial estaba y está en la vereda El Cebadal del municipio Tangüa de Nariño.

La Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza organiza las capacidades y energía de sus 10 asociados para prestar a INVIAS, y a otras entidades públicas y privadas, las acciones o actividades de mantenimiento vial que éstos demanden. Particularmente, el mantenimiento de las señalizaciones, defensas, limpieza de cunetas, pavimentación, parcheo y pintura de rayado, entre otras propias del mantenimiento de vías.

Para los asociados la motivación de crear la cooperativa de trabajo asociado venía dada por la ilusión de participar de una licitación de INVIAS para el mantenimiento de algunos kilómetros de la vía Pasto-Ipiales. Para los promotores tercerizar las actividades descritas con fines de reducir costes laborales asociados a los pagos obligatorios de seguridad social.

Existen muchas personas que tienen el imaginario que las empresas exitosas son aquellas que logran una dimensión desproporcionada con respecto a organizaciones que actúan en el mismo ámbito. No es, este el supuesto que abriga la documentación de esta cooperativa.

Se trata de una cooperativa pequeña, de labriegos que perciben compensaciones levemente inferiores a los de mercado y que quizá sea para buena parte de los lectores un monto bastante precario para la exigente actividad que realizan.

Sin embargo, hablar de éxito requiere tomar en cuenta los contextos. Y el contexto de las labores de mantenimiento vial es complejo, en ocasiones hostil y surge de forma instrumental con fines de reducción de costes laborales. Los contratantes suelen ser casi siempre entidades públicas (como INVIAS) o concesiones privadas. Esta clase de empresas establecen casi siempre los montos y condiciones de la remuneración laboral. Buscan maximizar sus beneficios y el tema del mantenimiento parece muchas veces accesorio a la actividad principal de construir nuevas vías o consolidar nuevas concesiones. Se trata de un contexto donde las diferencias salariales son muy amplias y donde las contrataciones han estado atadas más que a la disponibilidad de puestos de trabajo, a los nexos entre trabajadores y agentes políticos que cobran cuotas por servir de contacto con los contratantes. Es un contexto donde el trabajador está al servicio de intereses políticos o capitalistas y no éstos al servicio del trabajador. El usuario final es quizá un agente neutro que utiliza los servicios y entre éstos y los trabajadores no hay contacto alguno.

En paralelo, los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza viven en territorios cercanos a la carretera, de vocación agrícola y con una historia plagada de desempleo, pérdidas agrícolas por cambios climáticos, conflictos sociales y armados que han determinado una conducta una tanto pasiva ante las oportunidades que surgen de tales dificultades.

De manera que los asociados no eran sólo trabajadores por jornales, sino que eran fundamentalmente labriegos y poseen tierras para desarrollar tal actividad. Sin embargo, la mayoría de ellos manifiestan desmotivación por la cada vez más variable e incierta actividad agrícola en tanto las condiciones climáticas afectan sus previsiones de cosechas. Estos vaivenes en la obtención de ingresos afectaban su vida familiar, les hacía endeudarse y entrar en un círculo financiero de vivir para pagar. Por ello buscaban actividades por fuera en procura de una mayor estabilidad en sus ingresos al coste laboral que fuese.

Es así, cuando una empresa licita en el área del mantenimiento vial debe acogerse a los precios establecidos por el mercado (el cual es constituido por el lado de la demanda de servicios de mantenimiento por oligopolios de una entidad pública y algunas concesiones privadas), las actividades a desempeñar casi siempre son las mismas: mantenimiento de aceras, señalizaciones, cunetas, pintura y pavimentación. El perfil de los profesionales tiende a ser en la mayoría de los casos de asistentes y ejecutores porque los ingenieros tienen otro tipo de contratos. Por tanto el salario se establece por la cuantía mínima.

¿Es posible que a través de una CTA se pueda cambiar esta estructura laboral? Obviamente no.

Una cooperativa de trabajo asociado no puede cambiar la estructura laboral, pero sí se puede establecer prácticas diferenciadoras que coloquen a la cooperativa de trabajo asociado en una posición competitiva privilegiada. Es lo que ha hecho la Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza apelando a su creatividad.

Como la mayoría de asociados proviene del campo al trabajo que desempeñan le aplican parte de la tecnología que usan en la agricultura. En este caso, los asociados han procurado adaptar los aspersores de abonos líquidos a fin de usarlos en la limpieza de defensas y de señalizaciones. El producto es que logran realizar una limpieza más profunda con menos tiempo de dedicación y logran mayor rendimiento.

Otra adaptación la han logrado a través de la creación de una máquina para la limpieza de alcantarillas y recolección de basuras, se trata de innovación en el mantenimiento vial a través de tecnologías primitivas creadas con fines para mejorar el rendimiento.

Esto ha generado que la Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza, haya logrado posicionarse en el mercado de mantenimiento vial con una destacada reputación por asumir tareas muy especializadas (y que regularmente no se delegan a este tipo de entidades) como la instalación de defensas, la señalización y la pintura de trazados en las carreteras. La cooperativa de trabajo asociado logra una clara visibilidad por su eficiencia productiva, y proveedores de contratos como INVIAS, las solicitan para otros municipios e incluso algunas cooperativas de trabajo asociado del ramo contratan servicios particulares en los cuales los asociados de la Buena Esperanza se destacan por su rapidez y eficiencia.

En adición, cabe citar que los estatutos de la organización contemplan que sólo puede haber ingreso de nuevos asociados, si existe una vacante que no atienda a la temporalidad y que se prevea que el nuevo asociado a de lograr su estabilidad dentro de la organización.

La Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza dentro de sus buenas prácticas en relación a los excedentes, se destaca que el mayor de estos se destinan a la compra de maquinarias y herramientas esenciales para mejorar su trabajo y hacer lo más productivo, y han procurado destinar algunos recursos para un fondo financiero que soporte las posibles garantías exigidas ante la solicitud de futuros créditos.

La otra parte de sus excedentes los usan como previsión y fondos para ayuda comunitaria y de calamidad para sus propios asociados. Ocasionalmente organizan y participan de *mingas comunitarias* para la mejora de la infraestructura de escuelas, parques y otros bienes públicos del municipio.

La Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza, ha logrado a través de sus años de creación superar muchas barreras que lo han llevado a tener éxito en su campo laboral, y ha logrado ser competitivo porque ha desarrollado estrategias de innovación y producción para actuar el mercado de una forma competitiva.

Dentro del clima laboral han desarrollado un sentido de pertenencia logrando crear un grupo de trabajo y de amigos, donde se sienten orgullos por su empresa y por los reconocimientos de las empresas de las que obtienen de sus contratos. Los asociados reconocen que existen conflictos y han logrado generar estrategias comunicativas para resolverlos. Al interior de la cooperativa, han ido surgiendo líderes que han ocupado cargos administrativos pero de igual forma estos ido rotando entre todos los asociados para lograr un mayor compromiso.

Los valores solidarios son propios a cada asociado. Reconocen que la solidaridad es parte de su cultura, que estaba antes de la creación de la Cooperativa y entienden que las conductas individualistas de su entorno, fueron impuestas por un contexto históricamente hostil. Por ello, esta cooperativa vive día a día la cooperación, aplica la democracia en todas las cosas, es irreductible con las prácticas de politiquería comunes en el contexto y logran dar a cada asociado el fruto de su labor, sin olvidar a la comunidad y que cada asociado tiene una historia, familia y expectativas por satisfacer. El encuentro es parte de su diario vivir y a través del trabajo, pero también del ocio y los eventos sociales como bodas, bautizos y cumpleaños generan los medios para fortalecer sus vínculos fraternales.

La cooperativa se ha preocupado por mejorar la retribución por medio de la diversificación de servicios ofrecidos, y por el aumento de su productividad. Pero lo más importante, es que los asociados de la Buena Esperanza no han dejado su actividad agrícola, sino que la comparten con su trabajo y procuran las condiciones de relevo y horas de dedicación para poder ampliar su actividad laboral. De manera que al final de una cosecha, la actividad agrícola es vista como la garante de la mejora en su calidad de vida y no como la determinante de un empobrecedor futuro.

La cooperativa es significativa por la creatividad e innovación que generan para el sector de mantenimiento vial. Su eficacia viene dada por la estabilidad, que logran con sus compensaciones y la mejora en su calidad de vida por medio de los ingresos que obtienen cada vez que reciben sus cosechas como ingreso adicional. Su

incidencia viene dada por el reconocimiento en la comunidad y la estructuración que logran de una asociación organizada, que aporta al desarrollo cultural de su vereda y municipio.

Esta cooperativa tiene como retos el logro de una mayor autonomía, seguir incrementando su posesión de progresivos medios de producción, el establecimiento de relaciones comerciales más beneficiosas con proveedores, y la necesidad de contar con establecimientos propios para atender la expansión de su negocio y la especialización de algunos asociados, en labores administrativas y de realización de proyectos para nuevos contratos. Estos elementos no le son desconocidos y en procura de la compra de una volqueta y un minicargador para seguir aumentando su rendimiento.

La Cooperativa de Trabajo Asociado La Buena Esperanza no solo nos ha permitido evidenciar las buenas prácticas socio-empresariales que la han llevado al reconocimiento en esta investigación como exitosa, sino que nos ha concedido demostrar como la constancia y las ganas de progresar de unos campesinos, los llevo a ser empresarios y que con su calidad como personas, en el servicio y en el desarrollo e innovación, para realizar su trabajo han logrado ser competitivos y sobrevivir en un medio tan hostil y competir con otras cooperativas y empresas que también se dedican a la reparación y mantenimiento de vías.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE MANTENIMIENTO INTEGRAL MICTA



Juan Bernal Fuentes
Gerente

4.7 Cooperativa de trabajo Asociado de Mantenimiento Integral M.I.C.T.A¹⁹

Alrededor de 1995 la Compañía Occidental de Colombia Inc. contrato servicios *outsourcing* de mantenimiento a diferentes compañías, que vinculaban a casi siempre a los mismos empleados los cuales no tenían mucha estabilidad ni injerencia en su desarrollo, por esos hechos, algunas personas a principios de 2003 deciden unirse en mutuo acuerdo para ofrecer un servicio integral de mantenimiento, se le propone la idea a la petrolera OXY la cual acepta preliminarmente la creación de una Cooperativa de Trabajo Asociado. La idea fue bien recibida puesto que la intención de los trabajadores era generar fuentes de empleo y buscar una ayuda social en la región, pensando en el bienestar común. En agosto del 2003 se realizaron la lista de los asociados fundadores y en octubre se inicia con un grupo de asociados el acercamiento para la negociación del posible contrato con OXY, además de la estructuración administrativa la cual se bosquejó con la Compañía Unión S.C. por su experiencia con otra cooperativa de la región.

¹⁹ Participó del análisis del caso Francisco Nahúm Múnera Vásquez.

La cooperativa de trabajo asociado mantenimiento integral MICTA, nació hace siete años para mitigar la inestabilidad laboral de los trabajadores de mantenimiento mecánico, eléctrico e instrumentación, que laboraban con firmas contratistas para la empresa Occidental de Colombia quien apoyó la iniciativa.

Por encontrarse en un sector de trabajo muy exigente basan su actividad en acciones con productividad, calidad y seguridad, logrando así un trabajo de clase mundial que les ha permitido continuar en el mercado siendo competitivos y ser reconocidos por sus clientes.

Se acuerda con Occidental de Colombia que esta empresa será el primer cliente de la Cooperativa y se inicia el proyecto el 14 de enero de 2004; se acuerda además, que los recursos con que se contaba por parte de los miembros fundadores eran limitados, se prestara apoyo financiero, el cual sería invertido en capacitación y posterior elaboración de Estatutos, Regímenes y adquisición de implementos necesarios para la correcta prestación de los servicios. El apoyo sería cancelado en su totalidad al finalizar el primer año de ejercicio del proyecto.

En el 2004 se inician las labores con OXY con un enfoque y marco definido, hacia la experiencia en la ejecución de actividades de mantenimiento, tratando de cumplir los altos requerimientos del cliente en cuanto a cambio sustanciales con respecto a los anteriores contratos, lo cual dio un enfoque a una nueva planeación que orientó los esfuerzos hacia lo operativo con el riesgo de un manejo de una visión empresarial y financiera a corto plazo.

En el 2005 se inician las labores con inestabilidad los primeros cuatro meses debido a los siguientes factores: Selección del Gerente por concurso de API, iliquidez financiera de la empresa para inicio del contrato, problemas de orden público y anuncio de licitación del contrato por parte del cliente. En mayo se retoma el rumbo de la organización con una visión administrativa a mediano plazo, buscando otros posibles clientes con ECOPETROL empezando a trabajar en capacitación para crear una cultura empresarial y cooperativa mejorando las comunicaciones externas e internas.

Al finalizar el 2005, se muestran una organización cooperativa con un buen balance humano, social y laboral; así como una estabilidad económica basada en reconocimiento de sus asociados en la recapitalización para pensar a mediano y largo plazo; así como un importante crecimiento económico, a pesar de los múltiples obstáculos que se han presentado en el camino, pero en el cual el compromiso y dedicación siguen siendo premisas importantes para sus miembros.

Con un enfoque y marco empresarial definido hacia lo social, así como con objetivos claros, en año 2006 empieza un proceso de Planeación, elaborándose el Plan de Desarrollo 2006-2011 y el Pesem, los cuales han servido de orientación y han permitido a la cooperativa estar en la posición en que se encuentra al día de hoy, lo cual testimonian los 85 asociados con que cuenta la cooperativa.

Con respecto a la tipología de CTA, MICTA es una empresa autogestora que presta servicios de mantenimiento integral mecánico, eléctrico y de montajes al sector petrolero del país.

La cooperativa se mueve en un contexto difícil, no solo por la influencia de actores armados como guerrilla y paramilitarismo, lo que crea un clima permanente de tensión por las expresiones reiteradas de secuestro, boleteo, extorsiones, asesinatos y voladura de los tubos conductores del petróleo; sino también, porque sus operaciones se realizan alrededor de la explotación del petróleo, producto este que registró en el país para el año 2009 una producción de 670.000 barriles diarios, actividad económica además que representa buenos ingresos para el municipio y que ha sustituido desde el año 1983 las principales actividades económicas que eran la ganadería y la agricultura.

La cooperativa se encuentra ubicada en el complejo petrolero Caño Limón, el cual cuenta con una reserva estimada de aproximadamente 1000 millones de millones de barriles, tiene un área aproximada de 6000 hectáreas a la vez que cuenta con un sistema de 160 plataformas y transporta a Coveñas el petróleo que se extrae a través de un oleoducto, que tiene una extensión de 770 kilómetros; además, realiza una extracción de petróleo de 95.000 barriles diarios, lo que genera en promedio unas regalías de aproximadamente 300 mil millones de pesos anuales para el departamento.

En este contexto cifrado por la violencia y en el que se genera gran riqueza, es extraño observar que se evidencian niveles de pobreza, desigualdad y vulnerabilidad de la población, producto ello de una cultura generalizada y desahogada del gasto, no sólo del ente municipal, sino también de la población (100 mil habitantes), a lo que se suma grandes inversiones en infraestructura que generan endeudamiento del fisco y el mal manejo por corrupción de las regalías del petróleo, por lo que resulta paradójico que el cooperativismo no sea una opción de vida y subsistencia para los habitantes del municipio, eso lo muestra la existencia de solo 7 cooperativas, de las cuales 4 son de trabajo asociado (2 en el complejo petrolero), 2 de educadores y una de transporte.

Las condiciones laborales de los trabajadores del complejo petrolero, si bien presentan unas muy buenas remuneraciones, evidencian un alto clima de tensión por los efectos de la deslaboralización, propia de un sistema de flexibilización laboral, lo que pone en peligro permanentemente la estabilidad laboral de los trabajadores, a los

asociados de la cooperativa y a la cooperativa misma, manteniéndola en un estado permanente de tensión al momento de presentar licitaciones, por la alta competencia a la que se ven enfrentados, lo que obliga a mantener unos muy elevados niveles de competitividad y a diversificar el portafolio de clientes, lo cual les ha permitido subsistir y mantener vivo el proyecto cooperativo.

MICTA tiene un buen desarrollo de buenas prácticas. Pero se resalta la actitud asumida por está en el sentido de fundamentar el éxito, en el desarrollo de una CULTURA DE VALORES para soportar los pilares de la Organización que son: TALENTO HUMANO / CALIDAD / SEGURIDAD / COOPERATIVISMO.

Además la cultura esta soportada por unos procesos de gestión de la calidad, a través de certificaciones de calidad como ISO 9001-2000 y OHSAS 18001. Agregando a esto un ejercicio de Planeación permanente.

Concepción productiva: de trabajador dependiente a trabajador asociado

Para los asociados de MICTA pasar de ser trabajadores dependientes de la Occidental a ser trabajadores asociados, fue un proceso que duró varios años, como dicen ellos. “Fue muy difícil entender que ya no dependíamos de un horario y una empresa como occidental que nos contrataba y nos pagaba, sino que todo nuestro futuro dependía, primero de que nos tuvieran en cuenta como cooperativa para la contratación y sostener esta contratación en el tiempo, segundo que se realizará una buena contratación para sostener los niveles de ingresos que teníamos antes y tercero garantizar un trabajo de optima calidad para no ser desplazados por los demás contratistas”. El hecho de pasar a ser trabajadores dependientes a trabajadores asociados hizo cambiar la cultura del trabajo de los asociados, lo que se logra a partir del momento que se toma conciencia del ser autogestionarios, de no depender sino solamente de las capacidades y calidades administrativas y técnicas de los directivos y asociados; además de manera acertada de un proceso y oportuno acompañamiento de asesores externos, jurídicos, doctrinales, técnicos, etc., necesarios estos por su visión de afuera, cuando se emprende un proceso como el de caminar solos, para orientar y prender luces de alarma cuando sea necesario. Aquí el sentido común de asociados y directivos para entender lo cooperativo, lo autogestionario, emparentado con el conocimiento de personas valiosas y con experiencia en el sector cooperativo, sirvieron para al cambio de consciencia en los asociados de su nuevo paradigma productivo: Pasar de ser simples trabajadores dependientes a empresarios trabajadores.

El cambio de actitud y el tomar conciencia de su nuevo rol, ha llevado a que los asociados de MICTA, asuman otra perspectiva de vida frente al que hacer

empresarial, utilizando de manera racional los recursos (subsídios semestrales) que de manera liberal les otorgaba la empresa contratista: “Es que lo que nos daba la occidental nos lo repartíamos entre nosotros y nos olvidábamos de capitalizar la cooperativa.” Conciencia que se manifiesta positivamente en buenos niveles de capitalización, en un manejo responsable de los recursos de la cooperativa, en buscar una muy buena utilización de los fondos sociales, en entender que la comunidad de Arauca tiene dificultades económicas y sociales y por ello hay que atenderla, con proyectos y programas, pero lo más importante, lograr que el trabajo sea de calidad y de compromiso permanente de asociados y directivos generando sentido de pertenencia con liderazgo, en una comunión indisoluble. En los actuales momentos MICTA presta servicios a las empresas Occidental de Colombia INC., ECOPETROL y HOCOL S.A.

Es de observar que el sector petrolero por su naturaleza paga muy bien a sus trabajadores y de hecho las conquistas logradas por las organizaciones sindicales han permitido que la explotación laboral se mantenga en el nivel salarial necesario para poder vivir, en este sentido, los trabajadores asociados de MICTA tienen unas compensaciones que oscilan entre 5.83 SGML y 23.3 SGML las cuales están en el nivel de los salarios del sector petrolero, además desde su inicio la cooperativa siempre ha pagado compensaciones extraordinarias semestrales y de descanso, así como la vinculación a la seguridad social y pago de parafiscales, acompañando su labor con la implementación de una cultura de seguridad laboral permanente, extendiendo las compensaciones, remuneraciones y servicios al personal no asociado. Es necesario señalar que el nivel académico de los asociados es alto toda vez que son técnicos, tecnólogos y profesionales.

Los excedentes se han orientado fundamentalmente a desarrollar programas de formación y capacitación de los asociados, tanto en la parte cooperativa como en la formación técnica; a la prestación de servicios de tipo social a los asociados; y en realizar en acuerdo con la secretaria de educación muy buenas inversiones con el componente de inversión en educación formal, obligatorio para las cooperativas, prueba de ello es la inversión en computadores para el montaje de la escuela de sistemas; además, ha realizado intervenciones sociales importantes con la comunidad mediante convenios con el SENA y el municipio, a la vez que se preocupa por atender las comunidades vulnerables, llevando a ellas programas sociales.

Como una estrategia de autonomía frente a las empresas contratistas, la cooperativa se ha preocupado por adquirir los medios de producción necesarios para su funcionamiento, estableciéndose esto como una estrategia para la política de autonomía.

Énfasis por la calidad y la mejora de procesos

Uno de las practicas fuertes de MICTA es la Gestión de la Calidad, en este sentido, han sido reconocidos por con las certificaciones de calidad ISO 9001-200° y OHSAS 18001, lo que les ha permitido implementar un sistema propio de gestión de la calidad, llevándolos a plantear: “Permítanos compartir esta experiencia exitosa de mejoramiento continuo, por medio del empoderamiento y desarrollo del talento humano, con personal altamente comprometido con los resultados de su empresa”.

MICTA ha implementado una política HESQ (Salud (H), Medio Ambiente (E), Seguridad Industrial (S), Calidad (Q), estructurada con fundamento en una cultura corporativa hacia el logro de la eficiencia, cultura en la que reafirman su compromiso de proveer servicios en mantenimiento, operaciones, montajes y mejoramientos industriales, cumpliendo con los requisitos legales y de las partes interesadas, implementando un SGI (Sistema de Gestión Integral) y desarrollando las siguientes directrices:

Cultura

1. Fomentamos una cultura corporativa HESQ desarrollando programas de gestión como parte de nuestras actividades diarias, manteniendo la integridad de las personas, operaciones y bienes, al identificar peligros críticos tales como físicos, mecánicos, eléctricos, químicos, biológicos, ergonómicos y sicolaborales, mitigando y controlando los riesgos asociados al proceso, comprometidos en la prevención de lesiones y enfermedades profesionales y la mejora en la gestión y desempeño del SGI.

2. Establecemos e implementamos disposiciones para prevenir y atender emergencias que permitan condiciones y actos seguros de trabajo a todas las partes interesadas.

3. Estamos conscientes de la protección al medio ambiente reduciendo cualquier impacto socio-ambiental generado como consecuencia de la prestación del servicio. Comprometidos así como la implementación de programas que permitan un desarrollo sostenible y beneficios para la comunidad.

Liderazgo

1. La alta dirección de MICTA lidera el SGI haciéndolo un valor personal en la planeación y ejecución de todas nuestras operaciones.

2. para la satisfacción de las partes interesadas asignamos recursos necesarios de acuerdo con los procedimientos, legislación aplicable, requisitos contractuales y de otra índole.

Talento Humano

1. El desarrollo del talento humano es la base del mejoramiento continuo y del desempeño de nuestro SGI, para lo cual realizamos programas de capacitación y evaluaciones garantizando que el personal tenga competencias y comportamiento seguro.

Los esfuerzos de todos los integrantes de MICTA están enfocados al mejoramiento continuo para el logro de los objetivos y metas del SGI, buscando la eficacia y un alto desempeño de nuestros procesos, convirtiéndonos así en la mejor alternativa para nuestras partes interesadas.

Para la gestión de la Calidad MICTA tiene establecido un mapa de procesos, los cuales señalan claramente los procesos de Dirección, Operativos y de Apoyo. Y como ya se había expuesto anteriormente, los procesos y todo su accionar se enmarca en una CULTURA DE VALORES para soportar los pilares de la Organización que son: TALENTO HUMANO / CALIDAD / SEGURIDAD / COOPERATIVISMO.

Finalmente, estos pilares de MICTA han sido fundamentales para su crecimiento y desarrollo, además para afrontar los retos que impone un mercado altamente competitivo como es el del petróleo, bajo la lógica de un tipo de empresa que riñe con la de una empresa cooperativa y solidaria.

MICTA antes que diversificar sus servicios, se ha preocupado por mantenerlos desde su génesis, buscando eso si que estos se presten con una muy alta calidad, en un proceso de mejora continua, pero si ha buscado permanentemente acceder a clientes diferentes a la Occidental, conservando que estos sean del sector petrolero.

MICTA ha logrado su éxito a través de los siguientes elementos:

- **Competitividad:** Ser competitivos para MICTA, es su mayor preocupación y desde luego como plantean: “De no haber sido competitivos, no habíamos sido capaces de sostenernos tantos años en el mercado del petróleo”, razón por la cual se estableció todo un sistema de Gestión de la Calidad (SGC), lo que ha llevado a lograr buenos estándares en la prestación de los servicios, además, que les ha permitido trabajar empresarialmente de manera ordenada, con la diferencia que todo este trabajo se soporta en valores. De ahí que el slogan de su Plan de Desarrollo 2006-2011 sea “Hacia una gestión económica y social con calidad”

- **Sentido de Pertenencia:** En la cooperativa existe otra preocupación y tiene que ver con el talento humano, con brindarles a los asociados y grupo no asociado,

la posibilidad de ser personas integrales, afectivas, con brindarles posibilidades de crecimiento personal y de bienestar para la familia, en conservarles el trabajo, lo que se ha traducido en el desarrollo de un profundo sentido de pertenencia hacia esta.

- **Coherencia con la identidad cooperativa:** MICTA durante su corta existencia ha podido sobrevivir en un ambiente hostil, gracias a que se soporta en un pilar, que para el decir de ellos: “Es nuestra columna vertebral” es el ser cooperativa, por ello desde el momento en que empezaron a caminar solos, sin las prerrogativas, ni la contemplación mimada de la Occidental, aprendieron que el cooperativismo encierra bondades, aunque ha sido difícil en un medio social tan esquivo a esta práctica, poder expresar que la totalidad de los asociados comulguen a plenitud con la práctica cooperativa, pero están ahí valiéndose de ella y de sus infinitas bondades, de allí también que se utilice en la práctica el concepto axiológico de la Solidaridad como un valor humano, que posibilita sentir y vivir al “otro” como parte y cómplice de la existencialidad en la Cooperativa y en las comunidades del entorno de influencia; logrando así crear conciencia y voluntad entre los asociados (as) para trabajar con los otros y las otras y coadyuvar a estructurar formas de organización sociales.

- **Significancia, eficacia e incidencia:** MICTA es significativa porque se ha sostenido garantizándole a sus asociados un buen nivel de vida, porque los capacita y les garantiza estabilidad laboral. Es eficaz porque ha logrado dotarse de los medios técnicos de la planeación, tiene un norte definido y porque cuenta con una administración abierta a los asociados y al cambio. Su incidencia en la región es más bien poca y limitada a aspectos puntuales de apoyo a comunidades vulnerables, pero en el complejo petrolero son un ejemplo de trabajo en la forma cooperativa, para toda esa cantidad de trabajadores por contrato, que venden su fuerza laboral y productiva a su mejor postor y que pierden la dignidad día a día bajo una feroz explotación

En síntesis el éxito de la cooperativa lo han fundamentado en los valores del cooperativismo como son *la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y democracia*, que son la base de esa organización, y en cuatro pilares de los cuales están convencidos. El primer pilar es hacer las cosas bien, el segundo es el modelo cooperativo, el tercero es tener seguridad en todo lo que hacen (seguridad industrial y cero accidentes) y, el cuarto es el talento humano.

Una fortaleza para lograr el éxito ha sido la autonomía que han logrado a través de un esquema que no depende del cliente y sus 50 asociados son propietarios de los medios de trabajo y realizando alianza con la competencia y con los clientes, pero también haciendo un mercadeo constante sobre las necesidades de los clientes y realizando inversiones en la cooperativa.

MICTA ha logrado mantener los puestos de trabajo y en la medida que ha crecido vincula a sus empleados a la cooperativa como asociados, pero también ha logrado formar profesionales integrales y personas con calidad de vida no sólo en la parte económica sino familiar y además con la comunidad que están su entorno ejecutando proyectos que les genere bienestar todos y cumpliendo con la responsabilidad social empresarial que les compete.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PRESELAVA



Alcides Posada
Gerente

4.8. Cooperativa de trabajo Asociado PRESELAVA²⁰

La cooperativa de trabajo asociado PRESELAVA, nace como precooperativa de Trabajo Asociado el 06 de agosto de 1997, con el impulso de la Alcaldía del Municipio de Medellín a través de su Secretaria de Bienestar Social y la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Antioquia como entidad promotora; con 14 mujeres cabeza de familia. PRESELAVA es una empresa semindustrial en el lavado de ropa hospitalaria, su mercado lo han sementado en clientes pequeños y medianos.

En el año de 1998 llegaron los primeros clientes del área de la salud (dos hospitales y una clínica). En el año 2004 se convierte en cooperativa de trabajo asociado, donde la cooperativa de trabajo asociado RECUPERAR les presta asesoría en la parte de la reglamentación de la normatividad. En el año 2005 fueron certificados por ICONTEC en ISO 9000 y actualmente están trabajando para la certificación de sistemas plenamente integrados

Al igual que muchas empresas han tenido momentos de crisis y en el año 2000 llegó la competencia que monopolizó a todas las grandes organizaciones, PRESELAVA junto con otras siete pequeñas empresas fueron sacadas del mercado, pero lograron sobrevivir porque contaban con las organizaciones promotoras que los estaban patrocinando y también con creatividad, capacidad de gestión y competitividad, teniendo como eje al trabajador asociado, como persona y como capital social.

²⁰ Participo en el análisis del caso Yolanda Torres.

Dentro de este proceso de superación y como estrategia se capacito a los asociados y a nivel de dirección en tecnología para desempeño de puestos de trabajo, sistema de calidad, economía solidaria y gestión empresarial. Se fijaron políticas de ajuste económico en lo que respecta al valor variable de las compensaciones ordinarias, control de inventarios y de costos de producción, pero de igual forma se buscaron nuevos mercados. una constante que se presenta en la cooperativa para llegar al éxito, *“ha sido la cultura en las personas de ser trabajadores dependientes, ya que formar empresarios, no ha sido una tarea fácil, pero que no es imposible, porque esto es lo que marca la diferencia entre las empresas del sector cooperativo y las del sector privado”*.

Superada la crisis, PRESELAVA inicio en ella su camino al éxito, ya que esta le sirvió para fortalecer la capacitación en sus asociados y ver nuevos mercados. Su planeación y realización de actividades está fundamentada en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y espíritu de solidaridad entre los asociados y sus familias. A partir del año 2004 asumieron su autonomía administrativa y financiera y han logrado permanecer en el mercado siendo competitivos.

Una de las principales características que marcan la diferencia con la competencia es la atención personalizada al cliente, cumplimiento y precios competitivos lo que genera confianza y fidelidad por parte de ellos

Su éxito está basado en la realización de alianzas estratégicas con entes del sector público, privado y con la competencia. Uno de los valores agregados en los servicios que prestan a los clientes está definido en la atención personalizada, el cumplimiento y la transparencia lo que genera confianza y fidelidad por parte de ellos, pero también realizan un mercadeo permanente y atento a las inquietudes que surgen y así garantizar el éxito permanente.

PRESELAVA, cuenta con varias fortalezas, entre las que se destaca que todas las personas que laboran en ella son asociados, las compensaciones están definidas con el perfil, funciones y responsabilidades de cada cargo, afiliados a la EPS, caja de compensación, ARP y a un fondo de pensiones, pero así mismo son dueños de los medios de producción lo que les permite mantener su independencia y cuentan con clientes del sector hospitalario, de consulta externa y del sector de los laboratorios farmacéuticos. Esto no solamente son algunas de las fortalezas de PRESELAVA, sino que son con quienes ha logrado su éxito.

PRESELAVA, ha ido creciendo año tras año como lo demuestran sus activos y su patrimonio, es una Cooperativa de Trabajo Asociado que ha demostrado que si se puede trabajar bajo el modelo del cooperativismo.

Para realizar su gestión la cooperativa de trabajo asociado cuenta con todos los cargos que exige la ley, como son el consejo de administración, comité técnico de salud, educación, solidaridad y junta de vigilancia. De igual manera cuenta con gerencias externas quienes colaboraron en el año 2003 en el direccionamiento del plan estratégico, en el 2007 plan de desarrollo y en el 2008 con la formulación del plan de desarrollo hacia el 2011, buscando garantizar la estabilidad de los clientes y ser cada vez más competitivos en el mercado. De igual manera funcionan como gerencias externas de calidad, mantenimiento y equipo, mantenimiento general, eléctrico y técnico.

Uno de los factores de éxito es que los excedentes son destinados en su mayoría a la compra y reposición de equipos de última generación

PRESELAVA, logro superar la crisis viendo un horizonte que le permitió ver nuevos mercados que la llevaron al éxito empresarial y de sus asociados identificados con la filosofía del cooperativismo (principios y valores), donde ellos son el motor de su éxito empresarial, profesional y personal

Como toda empresa necesita pensar en el mejoramiento continuo no solamente de sus asociados, sino que también debe ir acorde con las exigencias de los mercados para ser competitivo, por lo cual PRESELAVA, tiene planes a lograr en el corto y mediano plazo como son:

- Certificarse en ISO 14000.
- Continuar el mejoramiento continuo
- Mantener los clientes en Municipios de Itagüí, Envigado, Bello y Medellín.
- Promover y mejorar continuamente una Cultura de la Previsión.
- Fortalecimiento del Clima Laboral.

Los asociados de la cooperativa de trabajo asociado PRESELAVA, están identificados con la filosofía del cooperativismo (principios y valores), donde ellos son el motor de su éxito empresarial, profesional y personal.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR



Armando Montoya Baena
Gerente

4.9. Cooperativa de Trabajo Asociado RECUPERAR²¹

La cooperativa de trabajo asociado RECUPERAR nace en 1983. Cuando por el alto grado de contaminación visual que generaba el botadero a cielo abierto de Moravia, el Municipio de Medellín toma la decisión de trasladarlo para la Curva de Rodas, ocasionando que las 320 familias que dependían de él se quedaran sin sustento.

Sin embargo el Gobierno y la empresa privada unen esfuerzos y se van a Moravia para plantearles a los basurieros crear una empresa que se dedique al manejo integral de los residuos sólidos.

Aunque la tarea no fue fácil por los rangos jerárquicos que se manejaban entre los recuperadores informales, el proyecto se materializa y el 3 de octubre del mismo año, 20 basurieros conjuntamente con Juan Felipe Gaviria alcalde de Medellín en ese entonces, José Eugenio Muñoz, gerente general de las Empresas Varias de Medellín y Alirio Arcila Solano, director del programa de Microempresas de Antioquia, emprenden la conformación del Grupo Precooperativo Recuperar.

En un principio Empresas Varias aporta un capital económico para que Recuperar pueda convertirse en Grupo Precooperativo, cinco años más tarde se vuelve una

²¹ Participo del análisis del caso Yolanda Torres.

Cooperativa de Trabajo Asociado, ya es autosostenible. Inició con 30 asociados que aportaron cada uno \$3.000 pesos y hoy cuenta con aproximadamente 3.600 asociados. Esta institución tiene presencia en 19 ciudades y 117 municipios de Antioquia. La Cooperativa Recuperar genera más de 2.400 empleos.

RECUPERAR desde sus inicios presentaba una dificultad de la cual dependía el éxito de la cooperativa, y era cambiar la cultura de vida de los basureros por que ellos desarrollaban su vida diaria alrededor de un botadero de basura donde lo menos importante era el aseo y su apariencia personal, para esta clase de personas era natural llegar a trabajar sin bañarse, con los zapatos y sus ropas sucias. Situación que necesitaba cambiarse, ya que ellos representarían a la organización ante los diferentes clientes donde ellos desarrollarían diferentes funciones. Las crisis se han superado con capacitación y educación al asociado, a través de conversatorios, democracia y un curso permanente denominado Crecimiento del Ser.

Lo importante del crecimiento y del desarrollo de la cooperativa ha sido creer en el sector cooperativo, creer en el trabajo asociado que les ha permitido tener un gran número de personas importantes alrededor de esta filosofía, esa unión que también presenta dificultades debido a que muchos de ellos no creen en ella, sino que lo hacen simplemente por tener un empleo. Pero han logrado a través del tiempo y de la educación con los asociados consolidar ese espíritu cooperativo y se les ha permitido a través de la parte económica y de los negocios que tienen los ha llevado a consolidar su patrimonio y tener un organización muy fuerte desde el punto de vista económico.

Una de las mayores fortalezas de RECUPERAR y que le han ayudado a conseguir el éxito es que se basa en algo muy sencillo que a las personas se les olvida y es “el conversar con la gente” y convencerla de que la educación es la única forma de poder crecer y que en un proceso democrático como en RECUPERAR, es imposible ser democrático sino se tiene educación. Una de las grandes dificultades para lograr esto es que se respeta la cultura donde vienen las personas, esto hace que las personas se sientan seguras, que tengan interés y que crean en el proceso.

La cooperativa de trabajo asociado RECUPERAR le ha aportado al país una parte social, cuando se inició los asociados obtenían los materiales en la fuente final de los desechos y pasaron a realizarlo directamente en la fuente generadora, debido a que pasaron de un ambiente donde ellos tenían que estar entre gallinazos, roedores, al sol y al agua: a un sitio con muchas comodidades para desarrollar ese trabajo, este es un modelo que le ha dado ejemplo a muchos recicladores en este medio.

Otro aspecto importante para destacar es el haber formalizado trabajos que en nuestro medio son inhumanos como es la de los cotereros, ofreciéndoles una estabilidad

laboral y reconociendo sus derechos como asociados y trabajadores que cuentan con seguridad social y demás derechos que por ley corresponde.

Todo lo que ha logrado RECUPERAR también ha sido debido por su estructura administrativa que le permite responder a las necesidades de los diferentes públicos tienen y un modelo de gestión basado en el trabajo con las personas que sin hacer distinción de su procedencia se han capacitado y ocupan puesto de directivos.

Mediante la democratización de las oportunidades y los recursos materiales, Recuperar es una Cooperativa de Trabajo Asociado, donde cada miembro que la compone tiene la oportunidad de desarrollarse no solo como asociado, sino también como ciudadano, hombre solidario y empresario. En esta institución los trabajadores son al mismo tiempo los dueños, lo que estimula el desarrollo humano integral y garantiza la prestación de servicios con criterios de autogestión y responsabilidad.

La empresa cuenta con la certificación ISO - 9001 lo que eleva la competitividad en la prestación de sus servicios. De igual forma recoge la experiencia de la organización, estandariza los procesos y le da respuesta inmediata y diferenciada a las exigencias de los clientes. En el año 2000 fue certificada por el ICONTEC.

En el 2004 fue integrada la certificación ISO 14001 al Sistema de Calidad, para garantizar el desarrollo de actividades con un manejo ambiental seguro. Actualmente está por certificarse en OHSAS 18000 y posee certificación en Responsabilidad Social Empresarial. Con 14 años en la Gerencia de la empresa y con 24 en la Cooperativa Recuperar, Armando Montoya Baena le ha entregado grandes fortalezas a la institución gracias a su inteligencia, fortaleza y compromiso con el cooperativismo.

La estructura administrativa está compuesta por el consejo de administración, junta de Vigilancia, los comités de disciplina. Admisiones, solidaridad y educación. El personal administrativo encabezado por la gerencia, el asesor de planeación y los jefes de calidad, control interno, mercadeo, comunicaciones.

Directora administrativa y financiera y los diferentes jefes de contabilidad, tesorería, sistemas, costos, compras, almacén. Director de producción y los jefes de servicios ambientales, servicios generales, gestión ambiental, recuperación comercialización, sede Bogotá. Director Gestión Humana y jefes de bienestar social, formación, salud ocupacional, relaciones de trabajo, asistente de nómina.

Todos estos años de trabajo donde la cooperativa de trabajo asociado ha logrado tener no solamente éxito financiero, sino que ha puesto su grano de arena cambiando la realidad social de muchas personas que son rechazadas por su condición económica

y modo de vivir, por eso este éxito ha dejado un aprendizaje a todos los asociados de la cooperativa y es el haber comprendido que el trabajar y hablar con la gente es lo más importante para vivir en paz, pero también que a las personas se les debe decir siempre la verdad para que los procesos marchen de forma transparente en el modelo empresarial.

Los asociados de RECUPERAR han aprendido a convivir en paz entre ellos y en su comunidad, esto los ha llevado a tener calidad de vida en sus hogares. De igual forma y para continuar siendo exitosos la cooperativa de trabajo asociado cuenta con cuatro Unidades Estratégicas de Negocios, que se definen como:

Manejo Integral de Residuos Sólidos: es el trabajo que hacen los asociados trabajadores en diversas entidades y Municipios, y la función que desempeñan en la planta de descontaminación y comercialización.

La recuperación es la labor que cumple el asociado trabajador en la fuente de generación. Consiste en conservar limpia y ordenada la zona de desechos para solucionar el problema de los residuos sólidos en el sector comercial, empresarial, industrial e institucional.

Estos materiales son transportados a la planta para clasificarlos, descontaminarlos, embalarlos o transformarlos, según sea el caso, esto depende de las calidades exigidas por los clientes al comercializarlos.

Servicios Ambientales: prestan los servicios ambientales que la comunidad requiere para disfrutar de unas condiciones de vida apropiada y autosostenible. Para ello ofrecen personas capacitadas en servicios de: aseo institucional, aseo y desinfección, aseo imagen; aseo y administración de servicios sanitarios, alquiler de unidades móviles sanitarias y jardinería.

La experiencia adquirida les permite ser competitivos a nivel nacional en el Aseo y la Administración de Servicios Sanitarios.

Las Unidades Móviles son transportadas a los eventos masivos del país que garantizan condiciones óptimas de higiene y salubridad.

Servicios Generales: ofrecen servicios para desarrollar actividades de producción en la industria y el comercio. El personal está capacitado para desarrollar las labores de: cargue y descargue de mercancías (coterros), lustrabotas, equipajeros y maquilas.

Asesorías: se ofrece el servicio de acompañamiento a las organizaciones que requieren constituirse como empresa cooperativa y afianzar la filosofía de la economía solidaria.

Recuperar se encuentra acreditado por el DANSOCIAL para impartir educación solidaria.

De igual forma, prestan el servicio de asesorías para la consolidación de los diferentes procesos: administrativos, desarrollo empresarial, gestión ambiental, legislación aplicable, caracterización de los residuos e intervención ambiental con el objetivo de proteger los recursos agua, aire y suelo. Asesoran el montaje de los PGIRS (Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos) para los municipios, y los PMIRS (Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos) para las empresas, sector industrial, institucional, comercial y domiciliario.

La proyección es continuar en la búsqueda de nuevos mercados y buscar el desarrollo y crecimiento de los actuales. Participar en ferias, cursos y seminarios relacionados con los servicios que se prestan.

La cooperativa de trabajo asociado RECUPERAR es una demostración en nuestro país que el sistema cooperativo es una forma de cambiar y transformar la realidad de un sector oprimido como eran los basurios de Moravia.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COOPHRISALUD



Martha Lucía Bedoya
Gerente

4.10. Cooperativa de Trabajo Asociado COOPHRISALUD²²

COOPHRISALUD es una Cooperativa de Trabajo Asociado, ubicada en la ciudad de Pasto y sus siglas significan Cooperativa de Trabajo Asociado de Habilitación y Rehabilitación Integral en Salud. Surgieron con 20 asociados en el año 2001 por iniciativa propia y motivada por la necesidad de ofrecer alternativas contractuales para no perder sus trabajos ante la reestructuración laboral de la Empresa Social del Estado Centro de Habilitación del Niño –*CEHANI*-.

La entidad cuenta con 19 asociados con formación en las áreas de: Psicología, trabajo social, terapia física, terapia ocupacional, terapia del lenguaje, educación especial y expresión corporal, unidas bajo el patrón filosófico de priorizar el bienestar de la persona tanto como ser físico, fisiológico, emocional, racional y social y buscando su integración con la comunidad.

Es una cooperativa caracterizada por tener pocos asociados, una estabilidad en sus cargos casi absoluta (sólo 1 persona ha dejado de ser asociada), permanente rotación en las funciones directivas y de apoyo a la dirección, y que busca crecer de forma progresiva procurando autonomía y expansión de los clientes externos.

²² Participaron del análisis del caso Juan Fernando Álvarez, Carlos Arturo Hernández Sánchez, Oscar Reyes Yain

COOPHRISALUD siguió los parámetros de surgimiento de miles de cooperativas de trabajo asociado colombianas quienes, de forma inducida o voluntaria, aunaron esfuerzos para adaptarse a los cambios estructurales de los mercados laborales tanto el sector privado como el público. Más esa condición sella en la mayoría de las ocasiones, como se ha documentado en la literatura sobre el tema, una aptitud instrumental frente a la naturaleza de las organizaciones solidarias y determina en buena medida una vocación de orientación mercantil con disfraz solidario.

Esta concepción productiva genera sentido de pertenencia. Los asociados se identifican como COOPHRISALUD. La Empresa Social del Estado reconoce a la cooperativa y entiende su lógica organizacional. Quizá, sea este uno de los principales factores que ha permitido un ejercicio autónomo del trabajo y la búsqueda de contratos particulares para los terapeutas tanto con pacientes, como con Empresas Prestadoras de Salud y Cajas de Compensación.

La autonomía de COOPHRISALUD comenzó desde adentro. Los trabajadores asociados al identificarse como tal, crearon sentido de pertenencia y una clara distribución de responsabilidades concertadas con la principal empresa contratante. En este caso, a mayor autonomía, mayor compromiso y mayor responsabilidad. La consecuencia lógica fue mayor rendimiento y un aumento progresivo de la productividad que permitió desde el punto de vista de la intensidad laboral dedicar esfuerzos adicionales a la apertura de un centro de atención propio en un municipio cercano: Tambo.

La apertura de un nuevo centro de atención, en este caso privado, amplió la oferta de servicios de la entidad²³ y aunque en el contexto de la rehabilitación es complicado en el corto plazo contar con equipos e instalaciones médicas como los del CEHANI, cuyo centro se precia de ser uno de los mejores en su tipo en el ámbito colombiano, han logrado adquirir equipos de rehabilitación suficientes para prestar un servicio médico integral a los pacientes que acuden por atención al Municipio de Tambo. De manera que los servicios no son sólo idóneos sino que se prestan con suficiencia y calidad.

El concepto de sustitución competitiva entre organizaciones no aplica bajo este caso en tanto no hay un desplazamiento de usuarios del CEHANI a COOPHRISALUD, sino por el contrario la ampliación de la oferta de unos servicios con alta calidad para buscar atender a un universo amplio y frecuentemente olvidado de la población nariñense: los discapacitados²⁴.

23 Prestando de forma aunada los servicios de Fisioterapia, Terapia Ocupacional y Terapia del lenguaje.

24 Estudios como los de Gómez (2010) dan cuenta de cómo en Colombia quedan por aplicar muchos

La participación en COOPHRISALUD es una consecuencia natural de la aplicación de la democracia. Hay asociados más idóneos que otros a realizar la gestión. Más en una organización de sólo 19 personas los espacios están dados para propiciar la toma de decisiones colectivas y más cuando el riesgo es compartido. La organización promueve la rotación de sus directivos y en la práctica se evidencia.

De acuerdo al trabajo realizado cada asociado recibe su compensación aplicando el principio de equidad. Existen tablas que registran la intensidad laboral de los asociados y conforme a esto se les compensa.

La labor en el campo de la salud es de aprendizaje continuo. Por una parte la entidad propicia, por medio del compartir periódico de experiencias, el aprendizaje y la adaptación de nuevos enfoques pedagógicos. Pero por otra parte, propicia innovación en el sitio de trabajo por medio de la investigación. La sala de consultas se constituye así en un laboratorio. Sin embargo, este aprendizaje no ha sido sistematizado, producto que aún es una tarea pendiente.

La calidad en la cooperativa es un proceso continuo. Desde el año 2008 se han implementado actividades que propenden por la mejorar de la calidad de atención a usuarios de los servicios que COOPHRISALUD ofrece en el Municipio del Tambo (Nariño) y a fortalecer la gestión interna. Se detectaron cinco áreas susceptibles de mejora y la labor desempeñada a la fecha ha sido realizar acciones de mejoramiento continuo. A continuación se reportan las principales áreas de mejora detectadas y las acciones adelantadas al respecto:

1. Formación en procesos administrativos y asistenciales del personal de COOPHRISALUD. Dado que la Cooperativa es una empresa dinámica de una base asociativa variable la formación debe buscar atender los diferentes niveles de especialización en gestión de organizaciones y toma de decisiones grupales.
2. Evaluación y ajustes a estrategias e indicadores de satisfacción al usuario. Dado que los usuarios de la cooperativa consideran la atención como excelente y sus sugerencias se inclinan al incremento en las sesiones de atención. Por tanto, se incrementó un día más en la atención (antes sólo se atendía los sábados).
3. Evaluación y ajustes en proceso asistencial. Una de los elementos identificados que más inciden en el desarrollo de los pacientes es el contexto que les rodea,

líneamientos en políticas públicas de atención a discapacitados diferentes a los heridos en combate. Existe exclusión en salud para los discapacitados en el país y en Nariño se reporta 40% de exclusión sobre la población discapacitada del Departamento. Quizá las ingentes necesidades de un país aún en conflicto bélico invisibilizan el tema de la discapacidad como urgencia en agenda.

por tanto la cooperativa ha buscado involucrarse de una manera más cercana con las familias para conocer su contexto y buscar un apoyo que reproduzca el proceso asistencial en casa.

1. Fortalecimiento del talento humano. Si bien COOPHRISALUD reporta que el 100% de su personal ha recibido capacitación en cooperativismo deben seguirse fortaleciendo espacios de aprendizaje para mejorar el trabajo en equipo y la colaboración mutua.
2. Adecuaciones y mejoras en planta física. Esta es una debilidad que la cooperativa atiende de forma progresiva realizando continuas adecuaciones a su planta física buscando generar espacios idóneos para la atención personalizada de los pacientes. Más se requiere aún la adquisición de más material terapéutico.
3. Implementación del Plan de Mejoramiento para Servicios de Salud que COOPHRISALUD ha tomado como referente para realizar su proceso de mejoramiento continuo. Esto implica que los esfuerzos encaminados por mejorar áreas críticas de la cooperativa conlleven no sólo a su identificación, sino al seguimiento de la implementación de acciones verificables.

En definitiva, la realización de acciones encaminadas a optimizar la gestión organizacional de la Cooperativa demuestra un interés contundente por aprender haciendo, una particularidad que se reproduce en todas las actividades de la organización.

El tamaño y la dimensión importa un tema que en COOPHRISALUD se ha tomado muy en serio. La entidad ha optado como estrategia la de crecer de forma progresiva buscando un tamaño idóneo que propicie su consolidación sin apartarse de su naturaleza y sentido de identidad como un proyecto colectivo. Un crecimiento basado en la búsqueda de mayores beneficios en el ámbito económico conllevaría a una necesaria expansión de la base asociada, éstos no se adaptan fácilmente a la concepción productiva de la entidad, por ende la organización pone un especial acento en el fortalecimiento de los vínculos entre asociados como estrategia competitiva.

La cooperativa de trabajo asociado COPHRISALUD, ha logrado su éxito a varios factores:

- **Competitividad:** COOPHRISALUD ha logrado relaciones laborales con autonomía en un contexto tradicionalmente atado a las decisiones de los contratantes. Este logro les ha permitido diversificar sus actividades de forma progresiva y con procesos que propenden por una calidad continua basada en la investigación aplicada e involucrándose con sus clientes (los pacientes).

- **Sentido de Pertenencia:** los asociados de la cooperativa han logrado comprender un nuevo mecanismo de ejercicio laboral basado en la especificidad cooperativa. Los asociados se sienten trabajadores de la misma y gracias a su compromiso han logrado un rendimiento mayor y una experticia puesta al servicio de discapacitados en otros municipios de Nariño.
- **Coherencia con la identidad cooperativa:** es complejo en un contexto de cambios en los mercados laborales, lograr trabajar en un mismo lugar bajo diferentes contratantes. La aplicación de la doctrina cooperativa y en especial de la democracia en la gestión, la formación, el mantenimiento de relaciones con autonomía y la participación económica han generado un entorno de democratización del riesgo, la responsabilidad y la participación en la gestión diferenciada sin reñir con el entorno en el que se desenvuelven. Estos aspectos se orientan por medio de mecanismos de autocontrol permanente con la participación de todos los asociados.
- **Estrategias de mejoramiento de retribución al trabajo:** el camino a la calidad en COOPHRISALUD se entiende no como un resultado, sino como un proceso continuo que ha generado mayores rendimientos e impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población discapacitada; esto les ha permitido mayor autonomía, compromiso y responsabilidad con la consecuencia de generar mayores remuneraciones con intensidades laborales similares a las que tenían antes de asociarse en la Cooperativa. Han logrado concertar retribuciones y contar con recursos para adquirir equipos propios.
- **Significancia, eficacia e incidencia:** COOPHRISALUD es significativa porque logra mejorar las condiciones y competencias de sus asociados y pone de relevo la necesidad de conocer las condiciones del entorno familiar de pacientes para mejorar su reacción ante terapias de habilitación y rehabilitación. Su eficacia se logra en tanto genera mejores retribuciones a los asociados, les brinda estabilidad y propicia un entorno de mejoramiento profesional continuo. Es incidente porque siendo la discapacidad una condición de sus pacientes, logran optimizar, a través de su trabajo y la atención sin discriminación, un servicio para el cual aún existen dificultades de acceso.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO FENIX SALUD



Martha Cecilia Caracas Montaña
Gerente

4.11 Cooperativa de Trabajo Asociado Fenix Salud²⁵

Hasta inicios de la década del 2000, las cooperativas de trabajo asociado, eran desconocidas en el sector de la salud en Colombia. Con la aparición de la Ley 100 de 1993 se abonó el terreno para la reestructuración del sector salud en el país y las cooperativas de trabajo asociado surgieron como una alternativa instrumental para transferir la responsabilidad laboral de hospitales y clínicas a otras organizaciones. Pero hubo que esperar hasta el año 2003, con el Decreto 1750 para resolver el asidero jurídico que permitiese a las organizaciones realizar administración delegada de empleados de entidades hospitalarias.

Para muchos empleados la nueva opción laboral no sólo le era ajena sino que además le responsabilizaba frente a aspectos nunca antes tratados como su autodeterminación de prestaciones sociales, asumir las negociaciones de sus compensaciones y la toma de decisiones. Para muchos trabajadores de la salud se le sumaba a su labor técnica, el riesgo por la misma

²⁵ Participaron del análisis del caso Juan Fernando Álvarez y Sidney Guevara.

sin una retribución económica que compensara los riesgos de sus nuevas funciones.

Y no había muchas alternativas. Los trabajadores en edad de pensión fueron sustituidos por trabajadores asociados a las cooperativas y sólo a esta se le conferían contratos sustantivos y buena parte del personal de las entidades de salud. Tras un largo proceso de despido, médicos, enfermeras, asistentes y personal administrativo, tuvieron que adaptarse a su nuevo rol de asociados para poder seguir haciendo lo que siempre habían hecho.

Miles de cooperativas de trabajo asociado se crearon en un desbordado registro de entidades y en sólo tres años, de 2001 a 2003, se cuadruplicó el número de organizaciones (de casi 500 a poco más de 2000). Algunas de estas entidades eran manejadas por personas ajenas al sector salud que sólo buscaban enriquecerse por medio de la intermediación laboral, otras las utilizaban como bastión político y otras eran creadas por ex – trabajadores abocados a la búsqueda de mejores condiciones para sí mismos y su grupo de asociados.

Parte de estas cooperativas fueron vistas con desdén y el modelo cooperativo sufrió una crisis de imagen que aún sigue generando barreras a la confianza de muchos actores sociales y económicos del país. Otras fueron vistas como una alternativa que solucionaba el acceso al trabajo. En todo caso, ha nadie le era indiferente el tema y casi ninguna organización nació sin dificultades y errores fruto de la improvisación que generaba la rápida demanda de adaptación al nuevo mercado laboral. En estas líneas se esbozarán algunos factores que han llevado a la cooperativa de trabajo asociado Fenix Salud salir de un contexto contraproducente y propiciar nuevas formas de relación productiva en el sector de la salud del Valle del Cauca.

Fenix Salud fue creada con 90 personas en el año 2006, como una de las cinco cooperativas de trabajo asociado fomentadas por asesores de la empresa social del Estado –ESE- en liquidación Antonio Nariño, antes Instituto del Seguro Social. En sus inicios Fenix Salud buscó acceder a los contratos de la Empresa Social del Estado Antonio Nariño bajo las condiciones que éste exigía y con prácticas más cercanas a la intermediación laboral que a la consolidación alternativa que se postula en el cooperativismo.

De las cinco cooperativas creadas sólo Fenix Salud consolidó un sistema gerencial propio. No sin antes, presentar dificultades con las relaciones de poder, los mecanismos de adhesión casi obligatorios y la ausencia de pertenencia que generaba una organización de intermediación laboral.

Tras este comienzo Fenix Salud distaba mucho del éxito en su identidad cooperativa y tras algunas reformas en el personal directivo y de las prácticas

implementadas la organización comenzó a fortalecerse internamente. Su estrategia inicial fue la búsqueda de nuevos mercados para ofrecer el servicio de sus asociados, pero seguían existiendo conflictos con el personal de planta de las organizaciones en las que desarrollaban su labor, dado que existía una brecha salarial entre el personal de planta y los asociados a favor del primer grupo. Detrás de esos conflictos persistía la noción de muchos asociados de que Fenix Salud era una empresa intermediaria.

Una segunda gran estrategia fue buscar garantizar estabilidad para los asociados y suplir algunas necesidades a través de convenios. Estos comenzaban a sentir que progresivamente la brecha entre empleados de planta y asociados de la cooperativa comenzaba a disminuirse. Esto se concertó con la directiva de la cooperativa y a partir de una tesis de postgrado de uno de los asociados lograron orientarse salidas a una situación inicialmente adversa.

Lo que siguió fue la expansión de la organización que hoy reporta 570 asociados, estables y cada vez más comprometidos con la entidad. También sobrevino la apertura de la entidad al sector gremial de las cooperativas, la ampliación de beneficios a los asociados e incluso la estandarización de procesos, la diversificación de contratantes y el desarrollo de pautas para negociar con la cooperativa en un entorno donde muchas entidades de salud desconocen cómo contratar.

Fenix Salud es una cooperativa de trabajo asociado que organiza las capacidades y energía de sus asociados para desarrollar, en entidades públicas y privadas, procesos y subprocesos de atención en salud

El argumento para la reestructuración del sector salud se basó en que los costes de nómina eran altos y afectaban la eficiencia del mismo. Por otra parte, la búsqueda de mayor atención (cobertura) implicaba necesariamente la reducción de los costes unitarios y éstos podían ser disminuidos por medio de una figura que presionara los rendimientos en un contexto de abierta competencia. En adición, existía un marco normativo que facilitaba la exoneración a las cooperativas de trabajo asociado de los aportes parafiscales por su condición de entidades sin ánimo de lucro (Decretos 3081 de 1990, 2206 de 1998 y Ley 454 de 1998).

Hacia principios de la primera década de este siglo, comenzaron a pulular cooperativas de trabajo asociado en el sector salud y también establecerse una variada jurisprudencia que sentó precedentes en las prácticas de algunas entidades que abiertamente utilizaban el nombre de CTA para hacer intermediación laboral en el

sector salud²⁶.

Paralelamente, el Ministerio de Protección Social desarrolló e implementó el Decreto 1750 de 2003 por el cual formalizaron la administración delegada de entidades cooperativas para facilitar la creación de las Empresas Sociales del Estado, entidades que posteriormente fueron liquidadas. De tal manera que las Empresas Sociales del Estado podían de dar en administración y/o operación las Clínicas o los Centros de Atención Ambulatoria con personas jurídicas de naturaleza solidaria sin ánimo de lucro, con aquellas constituidas o conformadas por ex funcionarios del mismo. Apuntando que las personas jurídicas señaladas podrán sustituir como patrono a las respectivas Empresas del Estado.

Ante este panorama muchas cooperativas de trabajo asociado postularon sus servicios en portales de empleo bajo expresiones como las siguientes: manejamos el recurso humano de su entidad lo que le evita costos y gastos innecesarios. Fenix Salud no estuvo ajena a tales prácticas y es común encontrar para esas fechas ofrecimientos como los reseñados.

Los resultados en términos de beneficios para un asociado daban cuenta de brechas entre el salario percibido como personal de nómina y como asociados y entre jornadas laborales con perjuicio para los asociados. En otras palabras, por menos beneficios integrales un trabajador de la salud debía trabajar mayores jornadas laborales. Esto incluía perjuicios no sólo en cuantías, sino también en otros beneficios como afiliación a riesgos profesionales y vacaciones.

¿Cómo revertir tal contexto en una entidad que había nacido bajo la lógica de la reestructuración laboral? Fenix Salud lo logró progresivamente por medio de prácticas que privilegian la identidad cooperativa.

Fenix Salud ha logrado constituir Consejos de Administración abocados a satisfacer las necesidades de sus asociados. La primera era lograr estabilidad y sentido de pertenencia. Los directivos se abocaron a estudiar y conocer la especificidad del tipo de organización que estaban administrando. Lo anterior trajo consigo rotación entre directivos, cambios gerenciales y una gestión enfocada en el asociado como sujeto prioritario de la organización.

Las relaciones interinstitucionales privilegiaron el acceso a la entidad de consultores independientes y se logró generar un marco institucional de acceso a contratos por medio de licitaciones ciegas en vez de la acostumbrada negociación clientelar predominante en ese contexto.

²⁶ Según la Comisión Séptima del Senado de la República entre los años 2000 a 2009 la Corte Constitucional realizó cerca de 42 Sentencias de en materia de cooperativas de trabajo asociado, de las cuales la gran mayoría aplican a entidades del sector salud.

Por otra parte, los contactos personalizados para acercar al asociado a la entidad y hacerlo partícipe de la gestión, sensibilizarlo ante la situación de la organización y los esfuerzos que esta hacía para brindar seguridad laboral y una compensación cuando menos cercana a la anterior. Se establecieron mecanismos de acercamiento entre el asociado y su cooperativa, dejando sentado que los asociados eran a su vez trabajadores y patronos. El concepto de patrón en una relación de subordinación comenzó a disiparse y los asociados comenzaron a encontrar en la Cooperativa un sitio de encuentro para discutir sus necesidades. La elección de delegados comenzó a convertirse en un ejercicio democrático y los rumores de pasillo comenzaron a disminuir. La atención por el desenvolvimiento de la organización comenzó a ser más latente y la distribución de excedentes un ejercicio de autodeterminación.

Una de los principales problemas en Fenix Salud fue la existencia de brechas en las remuneraciones entre los asociados de la Cooperativa y los empleados de planta de las instituciones a las que prestaban sus servicios. Estas brechas eran casi imposibles de cerrar y generaban descontento entre los asociados. Sin embargo, reza en la teoría económica que hay dos formas de generar más riqueza: aumentando ingresos y producto o liberando recursos. En la práctica Fenix Salud buscó, inicialmente generar un ambiente de calidad y confianza institucional que le permitiese acordar con las contratantes compensaciones más elevadas para sus asociados y por otra parte, buscar garantizar la estabilidad en los puestos de trabajo.

Con el paso del tiempo los aumentos progresivos en las compensaciones venían de la mano con un mayor compromiso por la calidad en la prestación de servicios, aumento de productividad y hoy el salario medio es ligeramente mayor que el de algunos funcionarios de planta.

La otra forma de generación de riqueza para sus asociados se procuró liberando a los asociados de desembolsos en diversas áreas. Para ello los convenios fueron la llave de acceso a un medio donde los asociados lograban maximizar su tiempo y obtener con descuentos parte de los servicios que demandan como personas.

En el ámbito de la salud, la Cooperativa propició el acceso a programas de salud mediante jornadas en la que los asociados y su grupo familiar acceden a atención médica, optometría, atención odontológica, talleres y seminarios, tamizajes de seno, de tensión arterial, IMC, citología, masajes, etc. En adición, los asociados pueden acceder, a precios por debajo del mercado, a servicios médicos a domicilio.

Así mismo la Cooperativa buscó mecanismos para inducir a sus asociados a comprender la naturaleza de su nuevo rol laboral como asociado y dueño de la

Cooperativa. Lo anterior, a través de convenios con Cajas de Compensación donde se realizan encuentros periódicos para identificar la reacción de los asociados frente a cambios psicosociales, su aptitud ante nuevas

Otros convenios en el área de la salud preventiva y el cuidado personal facilitan el acceso por precios por debajo del mercado a consultas y cirugías de optometría y oftalmología, terapias de relajación y terapias alternativas, cirugías estéticas e incluso salones de belleza.

En el área del consumo tienen convenios con almacenes de electrodomésticos, vehículos livianos, muebles, supermercados y vestido. En la recreación con agencias de turismo ecológico extremo y en el crédito convenios con entidades cooperativas de ahorro y crédito, otras entidades financieras e incluso compañías aseguradoras.

La particularidad de los convenios es que su uso permite a los asociados acceder a servicios, para ellos esenciales, con un desembolso menor lo que les permite liberar recursos con los cuales puede hacer consumos alternativos. El acceso a estos convenios permite pagar en de inmediato o transferir el pago a varios períodos los cuales obviamente se descuentan por la nómina de la cooperativa.

Paralelo a estas actividades la cooperativa cuenta con un fondo de solidaridad con el cual se ofrecen servicios funerarios y exequiales, al igual que el pago de las licencias no remuneradas que por calamidad se presenten.

Finalmente, bajo el fondo de bienestar social y capacitación se induce a los asociados a participar de cursos, capacitaciones y talleres no sólo en áreas del cooperativismo, sino también en temas que mejoran las capacidades y competencias de los mismos.

La diversificación es uno de los indicios que más denotan búsqueda de autonomía organizacional en una cooperativa de trabajo asociado.

Las entidades que contratan con cooperativas de trabajo asociado con fines de exclusiva intermediación no les interesa perder a los trabajadores. Su interés radica en conseguir un mecanismo de reducción de costes laborales. Y la diversificación de actividades, la formación y la realización de nuevos contratos en cooperativas de trabajo asociado van en contra de la dependencia contractual que buscan seguir manteniendo. La diversificación de actividades y la capacitación, hacen que el trabajador-asociado aumente sus capacidades para el ejercicio de uno o varios oficios y esto aumenta su productividad, su capacidad competitiva y por ende se incrementa el precio por la prestación de sus servicios. La realización de

nuevos contratos genera una movilidad laboral dentro de la cooperativa de trabajo asociado por la cual los mejores trabajadores tenderán a prestar sus servicios en las organizaciones que mejor pagan.

De manera que a largo plazo, las entidades que buscan tercerizar sus funciones misionales a través de la intermediación con cooperativas de trabajo asociado, tenderán a perder a sus trabajadores y el coste de reemplazarlos hace ineficiente la sola intención de la intermediación laboral. Esto obviamente se cumple en la medida en que la cooperativa de trabajo asociado diversifique su clientela. Estos aspectos se presentaron en la Cooperativa Fenix Salud.

Inicialmente la dependencia era exclusiva a un solo contratante, el Hospital Antonio Nariño en el departamento del Valle, y el objetivo era resistir ante la reestructuración y consecuente privatización del antes Hospital del Seguro Social. Con la diversificación, las estrategias de autopromoción y ofrecimiento de servicios en cuanto índice de negocios existiese comenzaron a perder sentido²⁷. Existían incentivos claros para mirar a los asociados como tales y no como simples trabajadores por los cuales se ganaba una comisión por la administración de su nómina.

El mérito de Fenix Salud no es sólo su logro en materia de eliminar las brechas remunerativas entre los trabajadores de las entidades contratantes, sus trabajadores-asociados y generar beneficios adicionales para éstos. Es sobre todo haber logrado modificar las prácticas comunes de intermediación y precarización que abundan en el sector salud y ello gracias a la convicción de que era posible hacer crecer a una cooperativa de trabajo asociado junto con sus asociados.

Focalizar la atención organizacional hacia los asociados hace lógico pensar en su promoción laboral. Esta genera nuevas competencias, más productividad y más interés de otras organizaciones en contratar con la cooperativa de trabajo asociado. A mayor interés de posibles contratantes, más incentivos para buscar mecanismos expeditos para viabilizar la relación comercial con entidades públicas y privadas que no sabían cómo contratar con CTA. Toda esta serie virtuosa de pasos han generado que hoy una CTA del Valle pueda prestar sus servicios a Hospitales, Clínicas en 3 Departamentos y en Bogotá.

Fenix Salud CTA ha transitado diversas etapas en el accionar cooperativo. A medida que la organización gana fortalezas organizacionales basadas en la lógica cooperativa, sus estrategias contemplan iniciativas acordes al cumplimiento de los principios.

27 Fenix Salud como tantas otras cooperativas de trabajo asociado promocionaba a su organización en buscadores del estilo 'páginas amarillas' y se mostraba como una empresa que, a través del "desarrollo de procesos y subprocesos en salud en entidades públicas y privadas, logra administrar el recurso humano de la entidad contratante lo que evitaba costos y gastos innecesarios".

En el caso de la integración, la Cooperativa ha venido incrementando su visibilidad sectorial, su participación en eventos de carácter gremial y se acercado de forma decidida a la intercooperación.

En el año 2009 la organización se integró a la Federación de Cooperativas del Valle –Fesovalle- y a partir de esto se ha comprometido en la firma de iniciativas gremiales de índole nacional como el Pacto Verde²⁸ en este año.

Por otra parte, la Cooperativa comienza a emprender iniciativas de voluntariado en el afán de dar cumplimiento a su compromiso con la comunidad. Estas actividades configuran en buena medida el compromiso de responsabilidad social con agentes externos a la Cooperativa. Así, se han desarrollado desde hace dos años Jornadas de Salud para la Comunidad en las cuales, tras la identificación de colectivos en condiciones de vulnerabilidad, se realizan intervenciones en el campo asistencial mediante atenciones en medicina general, optometría, odontología, citología y apoyos materiales para la dotación de vestido y alimento.

Los elementos de éxito de Fenix Salud son:

- **Competitividad:** Fenix Salud ha logrado posicionarse como una empresa orientada a sus asociados mediante el fomento de prácticas comerciales que logran generar, a partir de un aumento productivo, mayores remuneraciones pero también mayores beneficios y condiciones de estabilidad laboral. Estas prácticas han generado para la organización una suerte de reputación en el sector salud gracias a la cual la organización ha diversificado sus contratantes en varios Departamentos de Colombia.
- **Sentido de Pertenencia:** Fenix Salud ha logrado generar en sus asociados sentido de pertenencia a partir de sensibilizarles sobre su rol en el éxito organizacional. Así la cooperativa ha logrado minimizar la sensación de asociados que se sienten ajenos a la gestión de su empresa. El efecto: líderes que están innovando en iniciativas para el mejoramiento de la calidad de vida de sí mismos y el desarrollo de una identidad de asociados más allá del rol laboral.
- **Coherencia con la identidad cooperativa:** la Cooperativa en su accionar ha logrado acercarse progresivamente al cumplimiento de los principios en un contexto hostil a la asociatividad, autonomía y autogestión. En la medida en que la organización pone su acento en la satisfacción de necesidades de sus asociados, la aplicación práctica de

²⁸ El Pacto Verde promueve la participación de organizaciones los asociados de la Cooperativa han logrado entender un nuevo mecanismo de ejercicio laboral basado en la especificidad cooperativa. Los asociados se sienten trabajadores de la Cooperativa y gracias a su compromiso han logrado un rendimiento mayor y una experticia puesta al servicio de discapacitados en otros Municipios de Nariño. cooperativas en programas amigables con el medio ambiente y los programas que emprendan las cooperativas mismas para preservar los recursos naturales.

los principios se establece casi automáticamente. Es el efecto de la lógica cooperativa. De manera que la entidad a medida que se fortalece patrimonial y económicamente lo hace de forma cada vez más coherente con la doctrina cooperativa.

- **Estrategias de mejoramiento de retribución al trabajo:** la Cooperativa ha dispuesto una estrategia según la cual a cada asociado se le retribuye no sólo procurando mayores ingresos sino también procurando liberar de gastos a los asociados. De manera que un asociado encontrará que, gracias a su cooperativa, obtiene mayor capacidad adquisitiva dada por la suma de ingresos por encima de la media del sector y por otra parte, por el ahorro que realizan los asociados cada vez que consumen servicios a través de los convenios dispuestos por la organización.

- **Significancia, eficacia e incidencia:** la CTA Fenix Salud es significativa porque logra mejorar las condiciones y competencias de sus asociados; modifica las prácticas comunes de precarización e intermediación del sector salud brindando beneficios tanto a los contratantes como a la cooperativa de trabajo asociado. Su eficacia genera trabajo estable, se propician compensaciones que tienden a la maximización de ingresos en un contexto donde las cuantías atienden al desempeño y no a la imposición de entidades externas y, por otra parte, se mejora la capacidad adquisitiva por medio de la liberación de recursos por las actividades que se prestan. La incidencia de Fenix Salud viene dada por el rol que están jugando en la minimización de fallos en mercados que buscan precarizar y cuando menos deslaborizar a los trabajadores del sector salud. Cooperativas como Fenix Salud muestran que a largo plazo las cooperativas de trabajo asociado que tienden a la autenticidad cooperativa generan más incentivos a la productividad que filtraciones de gasto.

5. APUNTES FINALES

En estas notas se exploraron algunas particularidades del éxito en cooperativas de trabajo asociado. Un análisis agregado sobre el tema nos da como conclusión que:

1. El éxito no es un atributo pre-determinado, pero sí responde a unas variables determinantes y estas, a su vez, van relacionadas con buenas prácticas que adelantan las organizaciones.
2. El éxito puede atribuirse a una canasta de buenas prácticas en las cuales, si bien no todas son estandarizables, ni se puede esperar que todas las tengan, se precisa que las organizaciones exitosas presenten algunas y busquen reproducirlas en el tiempo.
3. El éxito no tiene que ver con dimensiones ni con condiciones financieras, aún cuando estos elementos contribuyen a las organizaciones a ser exitosas.
4. El éxito depende de los contextos donde se llevan a cabo cada una de las iniciativas y de las acciones concretas que realizan las cooperativas de trabajo asociado para procurar buenas prácticas en contextos que les son adversos.
5. El éxito es una condición temporal y no es estática. Quizá las organizaciones que creamos que hoy son exitosas, no sean consideradas mañana como tal y viceversa. Todo depende de la intención organizacional de buscar, en los diferentes contextos donde se presentan, buenas prácticas abocadas a cumplir las dimensiones de éxito apuntadas.

Con respecto a las experiencias se tienen dos cuadros de resumen de las mismas. En el primero se señalan las particularidades de cada organización reseñada frente a ubicación, número de asociados, origen de la experiencia y actividad que se cooperativiza. En el segundo, se señalan las particularidades frente a los cinco elementos que se identificaron para identificar cuando una organización es exitosa.

Cuadro 2. Particularidades de las organizaciones estudiadas (i)

Cooperativa	Ubicación	No. de Asociados	Origen	Actividad que se cooperativiza
CLAVE INTEGRAL	Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira y Cartagena	458	Iniciativa propia como opción laboral en contextos de alta rotación y elevada subcontratación. Surge de una experiencia cooperativa previa	Organiza las capacidades de sus asociados para prestar servicios aeronáuticos integrales
COOEXPUERTOS	Buenaventura	100	Fomento sindical de los trabajadores portuarios de Buenaventura con el objetivo de formalizar y dignificar empleos precarios y en condiciones de alta vulnerabilidad. Surge de una experiencia de contratos sindicales previa y luego de una transformación de cooperativa multiactiva	Organiza las capacidades de sus asociados para prestar a la Sociedad Portuaria, y otros operadores nacionales, las actividades de transporte y almacenamiento de mercancías como operador portuario
COOPENESSA	Bucaramanga	105	Iniciativa propia como opción laboral para un grupo de pensionados con el apoyo de la Electrificadora de Santander	Organiza las capacidades de sus asociados para prestar a la sociedad servicios y ejecutar obras relacionadas con el ramo de la electricidad y los servicios públicos domiciliarios desde la recaudación de recibos hasta la instalación, venta y mantenimiento de redes domiciliarias y de alta y baja tensión

Cooperativa	Ubicación	No. de Asociados	Origen	Actividad que se cooperativiza
COPHACOL	Bogotá	500	Fomentada por el Estado como mecanismo de recuperación de una empresa incursa en la lista Clinton y como medio para mitigar conflictos sociales. Surge de la unión inducida de experiencias cooperativas y empresariales previas.	Se Cooperativiza tanto el trabajo como el capital para producir y transformar bienes farmacéuticos con fines de comercialización.
COOPERATIVA EDITORIAL MAGISTERIO	Bogotá	10	Iniciativa propia como estrategia de fortalecimiento de la causa educativa	Se cooperativiza tanto el trabajo como el capital para generar y transformar el conocimiento en un bien accesible y en ocasiones público. Lo anterior, con fines de comercialización.
LA BUENA ESPERANZA CTA	Municipio Tangüa -Nariño	10	Fomentada por el Estado como mecanismos de tercerización con fines de reducir costes laborales	Organiza las capacidades y energía de sus asociados para prestar a INVIAS, y a otras entidades públicas y privadas, las acciones o actividades de mantenimiento vial que éstos demanden

Cooperativa	Ubicación	No. de Asociados	Origen	Actividad que se cooperativiza
MICTA	Arauca	50	Fomentada por una empresa capitalista con el fin de tercerizar actividades no misionales	Organiza las capacidades de sus asociados para prestar a las empresas Occidental de Colombia INC, ECOPETROL y HOCOL servicios industriales en el sector petrolero.
PRESELAVA	Medellín	24	Fomentada por el Estado y bajo el apoyo de la CTA Recuperar.	Organiza las capacidades de sus asociados para prestar servicios relacionados con el ramo del lavado industrial de prendas de vestir.
RECUPERAR	Itagüí - Antioquia	3.600	Fomentada por el Estado como medio de mitigación de conflictos sociales	Organiza las capacidades de sus asociados para prestar servicios relacionados con el ramo de la recuperación y reciclaje de basuras.
COOPHRISALUD	Pasto	19	Iniciativa propia como opción para no perder sus trabajos ante la reestructuración laboral de una Empresa Social del Estado	Organiza las capacidades de sus asociados para la prestación de servicios terapéuticos dirigidos a los distintos tipos de discapacidades que afectan al ser humano.
FENIX SALUD	Cali	570	Fomentada por el Estado con el fin de tercerizar actividades no misionales	Organiza las capacidades y energía de sus asociados para desarrollar, en entidades públicas y privadas, procesos y subprocesos de atención en salud.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3. Particularidades de las organizaciones estudiadas (II)

Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Competitividad	Estrategias	
				Mejoramiento de retribución al trabajo	Significancia eficacia e incidencia
CLAVE INTEGRAL	Se procura a través de la gestión democrática y el liderazgo en el sector	Procura compensaciones mayores en contextos de determinación externa de salarios	Se procura a partir de la generación de procesos estandarizados de calidad y polivalencia en la prestación de servicios	Se procura a partir de la formación en competencias de sus asociados para múltiples labores de servicio aeronáutico	Significancia: permite la autogestión de una empresa que propende por la promoción profesional Eficacia: logra mayores beneficios para sus asociados Incidencia: induce a mejorar las condiciones laborales en el campo técnico del servicio aeronáutico.

Estrategias					
Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	Significancia eficacia e incidencia
COOEXPUERTOS	A través de la dignificación de la condición humana en contextos de alta vulnerabilidad laboral y por medio de cambio de hábitos de vida, de actitudes y disposición al trabajo	Detrás de cada iniciativa se reconoce un movimiento social que atiende al liderazgo de asociados-trabajadores que buscan autonomía y democracia participativa.	Se ha insertado en los mercados por su eficiencia, eficacia productiva y manejo de procesos de calidad	La Cooperativa ha logrado incidir en el mercado de retribución salarial de la zona. La satisfacción también incluye condiciones para el ejercicio digno del trabajo, la salud y cobertura de riesgos, el desarrollo comunitario y los espacios de encuentro	Significancia: logra mejorar las condiciones y competencias de sus asociados y procura los medios para salir de la trampa de la pobreza. Es eficaz porque lo logra sin perder su autonomía y siendo cada vez más eficientes. Su incidencia viene dada por generar cambios en un contexto adverso a la concertación y complaciente con la inequidad.

Estrategias					
Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	Significancia eficacia e incidencia
COOPENESSA	A partir del encuadramiento laboral de trabajadores pensionados	Buscan mantener autonomía y de implementar servicios de forma independiente a la comunidad	Hacen y procuran hacer en tiempo record actividades donde tradicionalmente hay fallas de provisión privada	Se logran compensaciones más altas que las del promedio laboral en estas actividades y realizar convenios para ampliar la gama de beneficios de los asociados	Significancia: es un espacio de encuentro de trabajadores en retiro y ahora en condiciones de informalidad. Eficacia: logra generar estabilidad y mejora en las compensaciones. Incidencia: presta servicios que conducen a optimización del tiempo de los usuarios y genera trabajo formal mejorando las condiciones laborales

Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Estrategias		Significancia eficacia e incidencia
			Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	
COPHACOL	En construcción por medio del fortalecimiento de vínculos asociativos previos	La entidad surge de un contexto de reestructuración laboral traumático dado que sus empresas anteriores habían entrado en extinción. Sin embargo, logra generar un marco colaborativo para propiciar la cooperación entre los asociados	Se propicia el entramiento de trabajadores, altamente experimentados en la producción farmacéutica, hacia contextos de producción competitiva.	Se logran transferir parte de las excedentes a los trabajadores por medio de compensaciones en promedio más altas que en el mercado	Significancia: logra la superación de una extensión corporativa de forma gradual, enfocando a la organización en el trabajador como ser humano. Eficacia: genera estabilidad y mejores retribuciones que los correspondientes a cargos similares en el mercado Incidencia: es un instrumento para la reconciliación y la superación de conflictos organizacionales ligados a los problemas del país.

Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Estrategias		Significancia eficacia e incidencia
			Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	
COOPERATIVA EDITORIAL MAGISTERIO	La cohesión es fruto de apertura a la creatividad y participación de los asociados, pero en otro ámbito tiene que ver con la generación de vínculos de fraternidad de difícil creación en espacios donde no hay encuentro Los asociados han logrado crear un grupo de trabajo y de amigos donde el orgullo por su empresa y por los reconocimientos que obtienen los hace identificarse como trabajadores y co- dueños	En un mercado altamente competitivo la CTA procura relaciones autónomas y fortalece su patrimonio y la posesión y recreación de los medios de producción	Logran articularse en los mercados sin perder su autonomía, diversificar los compradores de su producción, orientar las líneas editoriales y garantizar la sostenibilidad de su accionar	Estabilidad de los puestos, progresiva capacitación técnica, incursión en nuevos negocios por parte de los asociados y compensación integral.	La cooperativa es significativa por su orientación intelectual a los docentes colombianos, la sociedad y las comunidades científicas de toda la región iberoamericana. Su eficacia viene dada por el logro de sus objetivos en una suerte de causa compartida por mejorar las condiciones cívicas para el desarrollo cultural. Su incidencia viene dada por generar una organización abocada a la generación de conocimientos La cooperativa es significativa por la creatividad e innovación que generan para el sector de mantenimiento vial. Su eficacia viene dada por la estabilidad que logran con sus compensaciones y la mejora en su calidad de vida. Su incidencia viene dada por el reconocimiento en la comunidad y la estructuración que logran de una asociación organizada que aporta al desarrollo de su Municipio.
LA BUENA ESPERANZA CTA		Reconocen que la solidaridad es parte de su cultura. Por ello se vive día a día la democracia en todas las cosas, es irreductible con las prácticas de politiquería comunes en el contexto	Desarrolla estrategias de innovación y producción de tecnologías vernáculas para actuar el mercado	Se logra una mejora en la retribución por medio de la diversificación de servicios ofrecidos y por el aumento de su productividad. Pero lo más importante es que los asociados de la Buena Esperanza no han dejado su actividad agrícola sino que la comparten con su trabajo	

Estrategias					
Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	Significancia eficacia e incidencia
MICTA	Se ha fomentado a partir de la autogestión y la participación de los asociados en programas que procuran posibilidades de crecimiento personal y de bienestar para las familias	Ha logrado autonomía en un contexto donde las empresas contratantes suelen poner las reglas de juego y ha procurado obtener los medios de producción lo que facilita la diversificación de actividades y clientes	Se procura a partir de la normalización de procesos y la adecuación permanente a los requerimientos industriales del sector petrolero	Ha generado estabilidad laboral y un desarrollo responsable de la responsabilidad del trabajador frente al buen uso de los recursos que obtiene	Es significativa en tanto se ha sostenido garantizando a sus asociados un buen nivel de vida, les capacita y les garantiza estabilidad laboral. Es eficaz porque ha logrado dotarse de los medios técnicos de la planeación, tiene un norte definido y porque cuenta con una administración abierta al cambio. Su incidencia en la región viene dada por ser ejemplo en la industria petrolera de trabajo eficiente bajo la forma cooperativa
PRESELAVA	La empresa ha logrado generar sentido de pertenencia por medio del fomento de una cultura emprendedora y autogestionada del trabajo colectivo	La Cooperativa procura poseer los medios de producción y utiliza los excedentes como medio para fortalecer patrimonialmente a la empresa y compensar a sus asociados	La Cooperativa procura integrarse competitivamente en los mercados a través de la innovación, los precios bajos y la gestión de la calidad	La estrategia implementada propicia mejores retribuciones por medio de las mejores en la productividad	Significancia: por medio de la cooperativa se fomentó una cultura emprendedora y de constante innovación en los asociados Eficacia: logra estabilidad y capacitación profesional para sus asociados Incidencia: se ha generado una dinámica organizacional de competencia por la calidad de servicio logrando mitigar el efecto de las negociaciones clientelares propias de este contexto.

Estrategias					
Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	Significancia eficacia e incidencia
RECUPERAR	La cooperativa ha logrado inducir cambios de cultura de sus asociados por medio de la educación integral	En la cooperativa los principios representan la única carta de navegación organizacional, a través de su aplicación han logrado dignificar la labor de recolección y reciclaje de basuras	Se ha generado diversificación de las actividades productivas, agregación de valor a algunos procesos y gestión de procesos de calidad	En general, las compensaciones que ofrece están por encima de los ofrecidos en el mercado. Pero ello es mínimo frente a la incidencia que ha tenido en el mejoramiento al acceso a la labor que desempeñan y brindan garantías para garantizar niveles de seguridad social sin iguales en el respectivo mercado.	Significancia: la cooperativa ha inducido a sus asociados proyectos de vida que han mejorado ostensiblemente su calidad de vida Eficacia: ha logrado estabilidad, generación y formalización de trabajo y sobre todo mejora en las condiciones Incidencia: se ha logrado fomentar un cambio cultural frente al tema de la basura, contextualizando la importancia de la labor y haciendo más humana su gestión

Estrategias					
Cooperativa	Sentido de pertenencia	Coherencia con la identidad	Competitividad	Mejoramiento de retribución al trabajo	Significancia eficacia e incidencia
COOPHRISALUD	Los asociados se sienten trabajadores de la Cooperativa, comparten sus conocimientos en materia de discapacidad y han logrado una mayor incidencia en su labor	La aplicación de la doctrina se realiza a partir de colocar el énfasis en la democracia, la formación y el mantenimiento de relaciones con autonomía	Búsqueda y logro de relaciones laborales con autonomía en un contexto atado a las decisiones de los contratantes, diversificación de servicios y procesos de calidad	Se logra a partir de procesos continuos de mejora de las iniciativas lo que les coloca en una posición competitiva casi monopolística desde la cual se ha logrado concertar retribuciones y contar con recursos para adquirir equipos propios.	Significancia: mejora las condiciones y competencias de sus asociados y genera prácticas de habilitación innovadoras. Eficacia: se logra generar mejores retribuciones a los asociados, brindan estabilidad y propician un entorno de mejoramiento profesional continuo. Incidencia: logran optimizar un servicio para el cual existen dificultades de acceso.
FENIX SALUD	Los asociados están sensibilizados sobre el rol que cumplen, como líderes, en el éxito organizacional.	La cooperativa surgida de un contexto adverso a la autogestión ha logrado autonomía y acercarse progresivamente al ideal cooperativo	Fomento de prácticas comerciales que logran generar, mayor reputación y diversificación de actividades	la Cooperativa ha dispuesto una estrategia según la cual a cada asociado se le retribuye no solo procurando mayores ingresos sino también procurando liberarlos de gastos	Significancia: logra mejorar las condiciones y competencias de sus asociados Eficacia: modifica las prácticas comunes de precarización e intermediación del sector salud Incidencia: minimizan fallos en mercados que buscan precarizar y cuando menos deslaborar.

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA USADA EN EL TEXTO

Álvarez, Juan; Bolívar, William; García, Alberto; Múnera, Nahúm; Torres, Yolanda (2010). Informe de investigación *Prácticas sociales y empresariales exitosas que han potencializado el modelo de Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia*, DANSOCIAL, Bogotá.

Álvarez, Juan (2010). Buenas prácticas y éxito en cooperativas de trabajo asociado. Evidencias en Colombia. *En el emprendimiento colectivo y la cohesión social: memorias del V Congreso Rulescoop*: Granada.

Camilletti, Alfredo y otros (2005). Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. *En Revista UniRcoop, Vol. 3, # 1, 2005*, pp. 33-56.
CICOPA (2005). Declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado.

Extraído el 05 de febrero de 2010 del sitio: <http://www.cicopa.coop/World-Declaration-on-Worker.html>

Corte Constitucional de Colombia (2000). Sentencia C211 – 2000

COONFECOOP (2010). Situación de las CTA's en Colombia ¿qué muestran las cifras bajo el nuevo marco normativo? *Observatorio Cooperativo No 17*. Extraído el 12 de junio de 2010 del sitio: www.portalcooperativo.coop

Gómez, Julio (2010). *Discapacidad en Colombia: Reto para la Inclusión en Capital Humano*. Fundación Saldarriaga Concha - Colombia Líder. Extraído el 05 de julio de 2010 del sitio <http://www.saldarriagaconcha.org/Library/News/Files/DISCAPACIDAD%20EN%20COLOMBIA%20DIAGNOSTICO%20REGISTRO236.PDF>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, Juan y Gordo, Miguel (2007). Gestión y especificidad laboral de las cooperativas de trabajo asociado de Bogotá. *En II Encuentro Suramericano de Investigadores en Cooperativismo*, Mayo 29 a 1 de junio de 2007. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Álvarez, Juan; Gordo, Miguel; Sacristán, Claudia (2006): La empresa asociativa, ¿constituye una alternativa viable en Colombia? *Informe final de investigación. Universidad Autónoma de Colombia*, Bogotá D.C. Disponible en: http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/La_empresa_asociativa__Constituye_una_alternativa_viable_para_reducir_el_desempleo_en_Colombia____1_.pdf

Aranzadi, Dionisio (1975). *La cooperativa industrial. Contribución teórico-empírica de la economía de la empresa*. Sección economía de la empresa. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Aricapa, Ricardo (2006). Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector azucarero: “Flexibilización”, o salvajización laboral”, *Escuela Nacional Sindical, Documentos de la Escuela 58*, Extraído el 05 de mayo de 2010 en: <http://ens.org.co/publicacion.htm?x=17787761>

_____ (2007). Las cooperativas de trabajo asociados en el puerto de Buenaventura: caos y degradación laboral. *En Cultura y Trabajo 70*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.

_____ (2008). Las CTA en el sector salud: la cadena de dolor. *En Cultura y Trabajo 74*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.

Bastidas, Oscar (2007). *Decálogo de los empresarios que deseen contratar Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA's) como outsourcing*. Extraído el 23 de septiembre de 2009 del sitio <http://mx.groups.yahoo.com/group/unicom99/message/4277>

Bedoya, Rocío y Caruso, Natalia (2006). *Hacia un balance de las cooperativas de trabajo asociado*. Ensayos laborales 15. Escuela Nacional Sindical, Medellín.

Castro, Vivian (2008). *Colombia: los trabajos de las Mujeres en la Floricultura. Aproximación a las Relaciones Entre el Empleo y el Trabajo no Remunerado de las Trabajadoras de las Flores en la Sabana de Bogotá*. Red Internacional de Género y Comercio. Extraído el 19 de febrero de 2010 del sitio <http://www.generoycomercio.org/areas/investigacion/colombia/Col-floricultura.pdf>

Castillo, Darío (2002). Estudio de caso: las cooperativas de trabajo asociado vinculadas al sector de la palma africana en el pie de monte llanero. *En: Gestión y Desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia*, Comp. Dávila, Ricardo y Silva, J. Manuel. Bogotá: Ed. CEJA - Universidad Javeriana.

_____ (2008). Casos de cooperativas colombianas frente a los procesos de integración regional y de globalización. *En proyecto “impactos de la integración regional del Mercosur sobre el sector cooperativo*. Mimeo.

Castillo, Darío y Rodríguez, Néstor. (2007). *Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una aproximación descriptiva*. Pontificia Universidad Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios. Bogotá. Mimeo.

Cely, Julio y Pérez, Pastor (2008). *La cooperativa de trabajo asociado. Fundamentos conceptuales, normativos y operacionales*, Universidad Cooperativa de Colombia, EDUCC.

DANSOCIAL (2009). *Manual de cooperativas de trabajo asociado*. Extraído el 05 de marzo de 2010 en: http://www.dansocial.gov.co/index.php?option=com_remository&Itemid=444&func=fileinfo&id=59

_____ (2005). *Curso básico de economía solidaria*. Programa de Desarrollo Alternativo - Convenio Dapr - Fip Dansocial, Bogotá: Imprenta Nacional.

Farné, Stefano (2008). Balance de la política gubernamental 2002-2007. *En Revista de economía institucional, Volumen 10, No.18*, pp.261-285.

Lafleur, Michel; Dion, Bastien & López, Carlos (2004). La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs. *Presentación del VIII Seminario internacional UNIRCOOP*. Université de Sherbrooke. Extraído el 05 de marzo de 2010 del sitio: http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/michel_lafleur2004%284%29.pdf

Mondini, Ermanno (1980). Algunos ejemplos de éxitos cooperativos. *En Cooperativas de trabajo, cuadernos de cultura cooperativa No.59*. Buenos Aires: Ediciones Intercoop.

Morales, Alfonso (1998). *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. Valencia: Ciriéc-España.

Ome, Luis y Pardo, Edith (2006). *Caracterización desde los factores de gestión y la relación socio empresarial de las cooperativas de trabajo asociado*. Bogotá: Ascoop.

Rodríguez, Nestor (2009). Entre la subcontratación y la intercooperación. Las cooperativas frente a los procesos de externalización productiva. *Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo*. Mimeo

Urrea, Fernando (2006a): La rápida expansión de las CTA en Colombia: Principales tendencias y su papel en algunos sectores económicos. *Documentos de la Escuela No.65*, Medellín: Escuela Nacional Sindical.

_____ (2006 b). *Las cooperativas de trabajo asociado. Nuevas relaciones laborales y su incidencia en las formas de contratación y empleo*, Extraído el 02 de abril de 2010 en http://www.ens.org.co/documpublic_impr.htm?AA_SL_Session=e2025b943946538b1ee6bd7761a5a642&scr=1&scr_scr_Go=15

Uribe, Carlos (1994). *De trabajadores a empresarios. Cooperativas de trabajo asociado para el siglo XXI*. Bogotá: Instituto de estudios sociales Juan Pablo II.