

# EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR CTA<sup>1</sup>

CORPORATE MANAGEMENT IN THE ASSOCIATED WORK COOPERATIVE, RECUPERAR CTA

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA COOPERATIVA DE TRABALHO ASSOCIADO RECUPERAR CTA

**Carlos Mario Toro Orozco**

MBA, Universidad de Medellín. Especialización en Control Gerencial, Universidad Eafit. Administrador de Empresas, Universidad de Medellín. Docente investigador Universidad de Medellín, Colombia.

cmtoro@udem.edu.co, carlostoro@itm.edu.co

**Clara Hilda Ramírez Agudelo**

MBA, Universidad de Medellín. Especialización en Mercadeo Gerencial, Universidad de Medellín. Administradora de Empresas, Universidad de Medellín. Docente investigadora Universidad de Medellín, Colombia.

cramirez@udem.edu.co

• **Clasificación JEL:** M21

## RESUMEN

En la cooperativa de trabajo asociado Recuperar (CTA) se ha logrado demostrar, a través de esta investigación, la efectividad de la concertación entre el gobierno corporativo y la vinculación de los asociados a la solución eficaz y eficiente de un problema social prioritario para una ciudad, como ha sido el reciclaje de las basuras. Es por ello que en este artículo se evidencia cómo, a partir del Gobierno Corporativo, esta organización ha logrado una proyección económica y social que le ha permitido cumplir las necesidades de los asociados, estableciendo una cultura gerencial y de resultados, por medio de lo cual se ha logrado la permanencia de dicha organización en el sector solidario, como un ejemplo de gestión y proyección social. La metodología utilizada es un estudio de corte cualitativo a partir del análisis de los diferentes aspectos para establecer los mecanismos de Gobierno Corporativo. Los resultados permiten observar que su crecimiento y permanencia en el tiempo se ha obtenido, a través de la coherencia con los valores cooperativos, la igualdad y la solidaridad con las exigencias del mercado; la participación y el control democrático; de igual forma la identidad, autonomía e independencia por parte de sus asociados.

## PALABRAS CLAVE

*Identidad, autonomía, gestión democrática, participación y gobierno corporativo.*

## ABSTRACT

*In the associated work cooperative (Spanish acronym: CTA) Recuperar [Recover], the effectiveness of the coordination between the corporate management and the connection of the associates to the effective and efficient solution of a prioritized social problem for a city, such as recycling of waste, has been demonstrated through this research. Therefore, this article shows how, on the basis of corporate management, this organization has attained an economic and social projection which has made it possible to fulfill the needs of its members, establishing a results-oriented managerial culture which has contributed to the permanence of said organization in the solidarity sector, as an example of management and social projection. The methodology used is a qualitative study based on the analysis of various aspects in order to establish the mechanisms of*

*corporate management. The results make it possible to observe that its growth and permanence over time has been obtained through coherence with cooperative values, equality, and solidarity with the market needs; participation and democratic control, and also, identity, autonomy, and independence for its members.*

## KEYWORDS

*Identity, autonomy, democratic management, participation, and corporate management.*

## RESUMO

*Na cooperativa de trabalho associado Recuperar (CTA), se conseguiu demonstrar, através dessa investigação, a eficácia da concertação entre a governança corporativa e a vinculação dos associados para a solução eficaz e eficiente de um problema social prioritário para uma cidade, como tem sido a reciclagem dos resíduos. É por isso que este*

*artigo revela como, a partir da governança corporativa, essa organização conseguiu uma projeção econômica e social que lhe permitiu atender as necessidades dos associados, estabelecendo uma cultura de gestão e resultados através da qual se conseguiu a permanência dessa organização no setor da solidariedade, como um exemplo de gestão e divulgação social. A metodologia usada é um estudo de tipo qualitativo a partir da análise dos diferentes aspectos para estabelecer os mecanismos de Governança Corporativa. Os resultados permitem observar que seu crescimento e permanência no tempo foram obtidos, através da coerência com os valores cooperativos, a igualdade e a solidariedade com as exigências do mercado; a participação e o controle democrático; da mesma forma, a identidade, a autonomia e a independência de seus associados.*

## PALAVRAS-CHAVE

*Identidade, autonomia, gestão democrática, participação e governança corporativa.*

## Introducción

La noción de gobierno corporativo tiene hoy en día tanta importancia en la empresa de capital societario como en las organizaciones del sector solidario. La organización cooperativa no escapa a esta realidad, pues dentro de su doble papel económico/productivo y humano/social, debe garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la permanencia de sus asociados.

La esencia del gobierno corporativo está determinada por la posibilidad que la organización genera al interior de la misma para que el asociado realmente participe en su direccionamiento, en la definición de su estructura de coordinación, su planeación y su control, donde uno de los actores fundamentales es indiscutiblemente el asociado, en su doble papel como asociado y trabajador.

La literatura existente en el país sobre el tema de gobierno corporativo, normalmente se puede dividir en dos líneas de análisis. La primera, dirigida a denunciar los excesos y abusos del modelo, por medio de la creación de pseudocooperativas que fungen como intermediarias laborales y pierden en esencia su carácter cooperativo (Urrea, 2006; Bedoya y Caruso, 2006, Aricapa, 2008;

Castillo, 2008; y Confecoop, 2009). La segunda intenta mostrar casos de éxito que de una u otra manera revelan que el ejercicio del cooperativismo en Colombia es viable, no sólo desde lo económico, pues las empresas son rentables, sino desde lo social, al cumplir el papel de toda cooperativa en sus valores y principios (Dávila, 2002a; Castillo, 2002).

El modelo cooperativo de trabajo asociado es una figura de reconocimiento mundial, sustentada en los principios, valores y métodos de operación que tienen las cooperativas en el mundo, consagrados en la Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, Manchester, 1995), incluidos en la recomendación 193/2002 de la OIT, y regidos por los postulados básicos y reglas de funcionamiento interno señalados por la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado (CICOPA-ACI, Oslo de 2003).

En la cooperativa de trabajo asociado se vincula el trabajo personal de los asociados y sus aportes económicos, con el propósito de orientarlos a la producción de bienes, ejecución de obras, a la prestación de servicios en forma autogestionaria, a través de una empresa asociativa solidaria autónoma, en donde sus asociados son a la vez propietarios y trabajadores, que procuran por este

medio crear para sí fuentes propias de trabajo, siendo la cooperativa propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y de los puestos de trabajo.

Si bien las cooperativas deben enfocarse en su papel humano social, éste sólo es viable en la medida en que sean eficientes económicamente. Es decir, como cualquier organización, las cooperativas de trabajo asociado deben garantizar su permanencia en el medio, a través de estrategias de evaluación de desempeño y la generación de una cultura corporativa que les permita satisfacer las necesidades del entorno competitivo en el que se mueven, y cumplir las exigencias sociales, culturales, políticas y económicas, que puedan ser proyectadas en el tiempo para su permanencia y consolidación.

La cooperativa de trabajo asociado Recuperar ha logrado demostrar, la efectividad de la concertación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía, para resolver eficaz y eficientemente un problema social prioritario para una ciudad, como es el reciclaje de las basuras. En sus veintisiete años de vida se ha constituido en un ejemplo cooperativo sólido, dinámico, empresarialmente administrado, que responde a las necesidades de una población que por sus características requiere atención y oportunidades. Es por ello que por ser líder y pionera en el sector solidario, en el ramo del reciclaje, y por el proceso democrático que la ha caracterizado a lo largo de los años, fue seleccionada como caso de estudio para esta investigación, ya que esta desde su nacimiento ha sido modelo de gestión corporativa, pues cuenta con esquemas democráticos tales como, la Asamblea General de Asociados y la elección de los diferentes comités: el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, y el Comité de Solidaridad, entre otros.

En este sentido se hace necesario establecer cuales son las condiciones del gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar, que han facilitado su crecimiento y permanencia en el tiempo.

## 1. Metodología

La investigación se desarrolla en torno a los componentes del Gobierno Corporativo, como son: la participación, la identidad, la autonomía y la gestión democrática. Se utiliza un estudio de corte cualitativo a partir del análisis

de casos, como una aproximación para lograr establecer los mecanismos de gobierno corporativo que se practican en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar.

Para garantizar la viabilidad y validez de los datos recolectados se acudió a la triangulación de métodos de investigación. En este sentido se estudiaron simultáneamente la revisión de documentos, la entrevista semiestructurada y las encuestas. Se tuvo en cuenta el análisis de los documentos que reposan en la Cooperativa de los diferentes estamentos y de los archivos sistematizados. Igualmente, las entrevistas semiestructuradas a la población fuente, la fue dividida en tres grupos de interés, a saber: asociados operativos, administrativos y directivos. Finalmente, las encuestas aplicadas a los tres grupos de interés. Los instrumentos se construyeron en concordancia con los objetivos de estudio y la identificación de las unidades de análisis de primero, segundo y tercer orden, que permitieron la construcción de los mismos.

Las entrevistas fueron realizadas por los investigadores en reuniones con los directivos de las áreas administrativas, técnicas y de producción, programadas específicamente para este fin; las encuestas a los asociados fueron aplicadas directamente desde el área de relaciones públicas de la Cooperativa. La selección de las personas que debían responder las entrevistas y las encuestas se hizo de forma aleatoria, garantizando siempre la viabilidad y la validez de los datos recolectados, para evitar los sesgos de la información.

## 2. Resultados y discusión

### 2.1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR CTA

En 1983 existía en Medellín, el botadero de basura a cielo abierto de Moravia, alrededor del cual vivían 320 familias que dependían del reciclaje para su subsistencia.

En aquel entonces, el municipio de Medellín tomo la decisión de solucionar técnicamente el problema de las basuras cerrando el botadero por ser un foco de contaminación ambiental y una problemática social. Esta decisión sugirió complejas consecuencias, representadas en un conflicto de las familias que perderían su medio de

vida. Por primera vez, el gobierno, la empresa privada y los recolectores de basura decidieron cambiar las relaciones que habían existido y encontraron que sus voluntades eran cercanas y que estaban dispuestos a innovar, aunque ello fuera difícil. En octubre de 1983, conjuntamente con el alcalde de Medellín, Juan Felipe Gaviria, José Eugenio Muñoz M., Gerente General de las Empresas Varias de Medellín y Alirio Arcila Solano, Director del programa de Microempresas de Antioquia y veinte de éstos recolectores, emprendieron la conformación del Grupo Precooperativo Recuperar. Posteriormente, la precooperativa se convierte en Cooperativa Integral de Producción y Trabajo Asociado. En ella, los trabajadores son al mismo tiempo los dueños, lo cual garantiza la prestación de servicios con criterios de autogestión y responsabilidad. Hoy la cooperativa de trabajo asociado "Recuperar", vincula a más de 3.600 personas, que buscan condiciones de vida más dignas a través de la asociación voluntaria y el trabajo.

Las actividades productivas están orientadas a:

1. *Manejo integral de residuos sólidos*: comprende el trabajo de recuperación 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 y constituye fuente de generación de ingresos. Consiste en conservar limpia y ordenada la zona de desechos lo que soluciona el problema de los residuos sólidos en el sector comercial, empresarial, industrial e institucional. Los materiales recolectados son transportados a la planta para clasificarlos, descontaminarlos, embalarlos o transformarlos, según sea el caso, y la exigencia de los clientes que la compran el material reciclado.

2. *Servicios ambientales*: prestación de servicios de mantenimiento y aseo en empresas, servicios especializados: sellado, cristalizado y diamantado de pisos, limpieza de fachadas y acabados, aseo y desinfección, control de plagas; prestación de servicios de administración, aseo y desinfección de unidades sanitarias, unidades móviles de servicios sanitarios; alquiler de unidades sanitarias para eventos empresariales, programas culturales, recreativos y eventos masivos.

3. *Servicios generales*: creados para desarrollar actividades de producción en la industria y el comercio: equipajeros, lustrabotas, cargue y descargue, maquilas.

4. *Asesorías*: se ofrece el servicio de acompañamiento

a las organizaciones que requieren constituirse como empresa cooperativa y afianzar la filosofía de la economía solidaria. Igualmente brinda servicios de asesorías para la consolidación de los diferentes procesos administrativos, desarrollo empresarial, gestión ambiental, caracterización de los residuos e intervención ambiental, con el objetivo de proteger los recursos agua, aire y suelo.

## 2.2. DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un apropiado punto de referencia sobre el concepto está contenido en los "Principios de Gobierno Corporativo" de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD, 1998), a saber: el Gobierno Corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general.

El Gobierno Corporativo representa un delicado balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una empresa. Más aún, para agregar dosis de complejidad, el Gobierno Corporativo<sup>i=1</sup> es consecuencia, tanto de factores internos a la empresa, como también de factores normalmente exógenos a ella. La problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información entre quienes administran la empresa hacia adentro y todos los demás agentes del entorno en que se mueve la organización.

De otro lado, se puede entender como el sistema de normas, prácticas y procedimientos por el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una empresa, en particular sobre la distribución de derechos y obligaciones de sus diferentes participantes, las reglas por las que se rige la toma de decisiones y la manera en que éstas son operadas y controladas.

A través de él se establecen las reglas de juego sobre cómo se dirigen las sociedades; es por ello que en los análisis de inversión se ha observado como factor determinante la manera en que la empresa está organizada y dirigida,

con énfasis en su administración, en la calidad de sus administradores, del capital humano, la protección a los accionistas, el acceso a información confiable y a los controles internos y externos, lo que se traduce en variables de confiabilidad, transparencia, competitividad y protección a la inversión en la compañía, estas variables repercuten en el flujo de inversión de un país, dado que representan la facilidad en el ejercicio de los derechos y las garantías o las posibilidades de vulneración de estos para los inversionistas.

Lo anterior implica que los inversionistas requieren cada vez más evidencias de prácticas sólidas en los negocios, que minimicen los riesgos de inversión, las posibilidades de corrupción o los malos manejos empresariales, para buscar estructuras de Gobierno Corporativo cada vez más fuertes y sanas.

## 2.3. COMPONENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

### 2.3.1. PARTICIPACIÓN

Pese a las constataciones hechas por algunos autores mencionados, dentro del sector cooperativo se aprecia un uso que indiscutiblemente hace parte de la esencia misma del modelo: la participación de los socios en el gobierno de la organización, facilitada a través del flujo de información permanente que facilite no sólo la toma de decisiones y el ejercicio del control, sino que fomente la participación de cada uno de los asociados en el ejercicio de su doble papel, dueños y usuarios.

Al respecto, Kandathil y Varman (2007) afirman que la participación de los trabajadores es un proceso de evolución repleto de incertidumbres, aun en las mejores condiciones, incluso cuando se trata de trabajadores propietarios, como en el caso de las cooperativas. Luego de un estudio de caso en una de las cooperativas de trabajadores más grandes de la India, enfocados en el proceso de participación de los empleados, tras una transformación de empresa capitalista a organización cooperativa, los autores sostienen que dicho proceso de participación está condicionado por las propias percepciones que los trabajadores poseen frente a la información que consideran crítica y debe ser compartida. Mientras que para la dirección, el intercambio de

información es un instrumento para garantizar la participación, de tal manera que las expectativas frente al intercambio de la información se dan a través de un lazo instrumental; para los empleados relacionado con la confianza, con un canal de tipo institucional. Esta diferencia en las expectativas en torno a la información tiene influencia directa sobre la participación de los trabajadores en la organización.

Aunque la noción de socio/trabajador es una de las más prometedoras formas de institucionalizar la democracia en el lugar de trabajo, la evidencia sugiere que esta figura por sí misma no genera automáticamente el principio de 'propiedad psicológica', afirman Kandathil y Varman (2007); sobre todo en organizaciones donde los trabajadores, los sindicatos y/o la dirección han girado a formas colectivas de trabajo como último recurso viable para la supervivencia de la organización.

### 2.3.2. IDENTIDAD

Desde la ontología, que es el estudio de la existencia del ser, y la epistemología, que es la definición del saber y de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible y el grado con el que cada uno resulta cierto; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido, (sistemas, lenguaje como generador de mundos, y emociones como motores de la acción humana); se estudia la construcción de la identidad y se define que ésta no es fija ni permanece inamovible, de acuerdo con los conceptos de Wade (2002), pero si analizamos en un aspecto más amplio definimos que es móvil, que construye y define la identidad corporativa de manera dinámica. Ésta idea y sensación de movilidad es lo que buscan los valores y principios cooperativos que se evidencien en la creación de la identidad cooperativa de dichas organizaciones, que se puedan reconocer en su entorno y ser identificadas en el transcurso del tiempo, a partir de la propia experiencia.

De allí que se haga necesario el desarrollo de elementos conceptuales que permitan entender y explicar la identidad corporativa a la luz de los valores y principios cooperativos y concebir cómo influyen estos en la construcción de identidad en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar, de acuerdo con las experiencias y con el trabajo realizado por los órganos de dirección y que a su vez posibilitem acoger ideas y variaciones en la forma de operación, tanto de las construcciones y manifestaciones que se han dado en el trayecto de vida

de la cooperativa, como de los nuevos lineamientos de los participantes y de los soportes teóricos que se vienen proporcionando en esta era del conocimiento en dicha organización.

La identidad ha sido estudiada y explicada desde diversos modelos. Según el concepto trabajado por Wade (2002, p.255) la identidad se entiende como “la idea y la sensación de seguir siendo lo mismo a través del tiempo”. Para dicho autor, “en el mundo posmoderno los seres construyen identidades efímeras con los retazos culturales que encuentran en sus andares”. En el diccionario de uso del español de Moliner (2002), identidad es “la cualidad de idéntico, la relación entre cosas idénticas y la circunstancia de ser efectivamente la persona que se dice ser”. En el Diccionario Vox (1998), la identidad se comprende como el “hecho de ser una persona o cosa, la misma que se supone o se busca”.

Las reflexiones de las personas se relacionan con sus experiencias, que vinculan, necesariamente, sus vivencias, el vestido, el lenguaje o las relaciones con los demás; es decir, la identidad es dinámica; no es algo cuya construcción ha terminado al contrario, se edifica en relación consigo mismo, con los demás y con la cultura.

### 2.3.3. AUTONOMÍA

En la definición de cooperativa, en lo que hace referencia a los valores y los principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), refrendada por la recomendación 193 del 2002 de la OIT, sobre la promoción de las cooperativas, define que estas son “una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”. (Recomendación 193 OIT, Art.2).

De similar manera, a partir del cuarto principio del cooperativismo en lo que se refiere a la Autonomía e independencia, podremos establecer que

las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que

aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantener su autonomía cooperativa”. (ACI, 2009)

Al dar una mirada a los principios cooperativos, también se deja notar como “la libre adhesión voluntaria y abierta; la gestión democrática por parte de los socios; la participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y el interés por la comunidad” (Recomendación 193 OIT, Art. 3 (b)), y que a partir de los valores cooperativos que son “autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás” (Recomendación 193 OIT, Art.3(a)), figuran como parte fundamental en la conceptualización y entendimiento de la autonomía cooperativa.

Se podría establecer que este principio de autonomía ha sido una base ideológica para los procesos de autogestión de las cooperativas, el cual plantea una relación entre los principios cooperativos y los componentes del buen gobierno, ya que el concepto de propiedad cooperativa se sigue apoyando en la necesidad de utilizar todas las redes de conocimiento alrededor de unas buenas prácticas de gestión asociadas con la autogestión y la gobernabilidad, lo que ha logrado establecer en el mundo contemporáneo, la denominación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones modernas, que tienen niveles de supervivencia en el medio y de ser competitivas económica y socialmente.

### 2.3.4. GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS ASOCIADOS

La nueva visión que se tiene del sujeto colectivo en las sociedades modernas lleva a construir un nuevo entendimiento sobre identidad, entendido como el resultante de una negociación de la relación con los otros, un proceso sistemático de definición y redefinición de la realidad. Es en este marco que “la democracia se convierte en una forma de lidiar con los desacuerdos entre ciudadanos que comparten una sociedad, pero no necesariamente una misma cultura” (Rojas y cols., 2007, 26). Y es precisamente en esa complejidad de lo social, en términos de diversidad, donde la noción de cooperar toma fuerza, pues una sociedad que pretende ser democrática debe antes que nada aprender a reconocer las diferencias.

En este sentido, afirman Rojas y cols. (2007, p.27), para “las organizaciones asociativas importa saber no solamente cómo se puede garantizar la legitimidad de las deliberaciones colectivas que afectan el rumbo de la organización, sino, sobre todo, mantener la legitimidad de tales decisiones para quienes no participaron en su deliberación”. En otras palabras, se trata de romper con la noción de democracia mayoritaria, basada en la participación limitada –e indirecta- del público. Espacio democrático en la toma de decisiones que tiene que ver con los espacios del cooperativismo, entendido como “la arena donde todos sus miembros inventan, intervienen, formulan y construyen proyectos que van mucho más allá de su propio interés individual”.

Si cooperar es un proceso social cuya intencionalidad supone formas plurales de interacción social que se modifican constantemente y que sólo pueden ser operadas a partir de la intencionalidad del grupo. Entonces nos parece que para la comprensión del proceso cooperativo, la noción de voluntad política es un elemento integrante del cuadro de referencia básico que inspira la democracia cooperativa. (p.27).

La complejidad del trabajo en un contexto de gestión democrática aumenta en la medida en que las posibilidades de incentivar económicamente este ejercicio se hacen difíciles, existen una gran diferencia entre la empresa cooperativa y la tradicional. No obstante, las empresas cooperativas han superado este impase al competir adecuadamente en un mercado cada vez más complejo. En este sentido, para Morales (2004) el desarrollo de la función directiva en las empresas de economía social puede conducir a las siguientes reflexiones: La función directiva que adoptan las empresas de trabajo asociado sólo puede comprenderse desde un enfoque contingente; la profesionalización en la gestión y su contribución al buen gobierno pueden chocar con dos problemas estructurales: cultural y de economía de escalas; una vez instaurada la dirección profesionalizada, la disyuntiva centralización-descentralización plantea una demanda latente; el ejercicio de un buen directivo plantea la búsqueda y desarrollo de su potencial directivo en la base social de las pequeñas y medianas empresas de la economía social (Morales, 2004, p.119-120). Es por ello que podemos concluir que las cooperativas como organizaciones democráticas controladas por

sus asociados, deberán participar activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones. Es así como los asociados contribuyen de manera equitativa al patrimonio de su cooperativa y la administran democráticamente. Por lo menos una parte del patrimonio es usualmente propiedad común de la cooperativa. Los asociados por lo general reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el aporte entregado como requisito de afiliación.

## 2.4. EVIDENCIAS DE GOBIERNO COOPERATIVO EN RECUPERAR

En la creación de esta Cooperativa se dio un soporte fundamental para su conformación y estructuración por parte de entidades reconocidas que permitieron su consolidación para la solución de un problema social como era el de resolver la generación de ingresos de una manera digna, por medio del trabajo asociado. Con el acompañamiento de estos gestores y el fortalecimiento de los asociados de la base cooperativa, se ha logrado que las directrices cooperativas se cumplan, y esto se evidencia en los hallazgos y respuestas a los instrumentos aplicados a los diferentes estamentos. A continuación se hace evidente mediante el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, bajo la mirada del marco teórico propuesto, lo hasta aquí descrito.

Para evidenciar los resultados, el presente informe acudirá a la división realizada en la metodología para determinar las unidades de análisis; en otras palabras, se trabajará sobre las unidades de segundo y tercer orden, de tal manera que las conclusiones den cuenta de la variable de primer orden en relación con los objetivos planteados en la investigación.

### 2.4.1. PARTICIPACIÓN

En el marco conceptual se constata, por medio de algunos autores (Kandathil y Varman, 2007; Rothschild y Whitt, 1986; Varman y Chakrabarti, 2004); que en el sector cooperativo se aprecia un uso que indiscutiblemente hace parte de la esencia misma del modelo, la participación de los socios en el gobierno de la organización, se encuentra facilitada a través del flujo de información permanente, que facilite no sólo la toma de decisiones y el ejercicio del control, sino que fomente la participación de cada uno de los asociados en el ejercicio de su doble papel: dueños y usuarios. Es así como en las preguntas realizadas a cada

uno de los estamentos, se constata que los asociados directivos responden que “hay la posibilidad de elegir y ser elegidos a cargos administrativos y directivos y que los resultados sociales y económicos de la cooperativa se dan a conocer periódicamente a todos los asociados”.

Por su parte, los asociados administrativos también consideran la participación democrática y que a través de la asamblea de delegados se eligen los cuerpos directivos. En lo que respecta a los asociados operativos, estos confirman su participación en la asamblea de asociados nombrando delegados que los representan para elegir y ser elegidos, ante los organismos directivos de la cooperativa, y de la evidencia periódica de que los diferentes estamentos los reúnen para informarles sobre las diversas gestiones que se realizan de acuerdo con los planes de trabajo establecidos.

Otro de los componentes de la participación en el gobierno de la cooperativa, como son las relaciones entre los asociados, laborales, comerciales e interinstitucionales, estas se muestran en las respuestas obtenidas en todos los estamentos como “muy buenas”, “cordiales”, “de respeto mutuo”, “de apoyo para con los diferentes proyectos”; lo que permite evidenciar que la participación no sólo está delimitada por la jerarquía o la estructura de la organización, sino que más bien la permea y permite un cuerpo social participativo, que sabe cuáles son los intereses de la organización, de sus asociados y de los diferentes grupos de interés que los rodean, lo cual garantiza una gestión participativa en la cooperativa.

Por último, como otro componente de la participación, se encuentra el involucramiento, a lo cual todos los estamentos responden que la cooperativa tiene establecido en los estatutos y en su régimen de trabajo asociado, la manera como se pueden involucrar todos los integrantes dentro de la misma; adicionalmente, para que todos conozcan sus derechos y deberes, se hacen capacitaciones permanentes en los principios cooperativos y en la divulgación de los estatutos por medio del área de educación. La Cooperativa está autorizada por la Superintendencia Solidaria para hacer estas capacitaciones y cumplir así con los requisitos establecidos por dicha entidad y por sus mismos Estatutos.

Frente a los controles que se ejercen para verificar igualmente el cumplimiento de los deberes y responsabilidades, estos se encuentran establecidos

en la normatividad, estatutos, régimen de trabajo y compensación de la cooperativa; para lo cual existen unos órganos de control específicos como son: Junta de Vigilancia, Control Interno, Revisoría Fiscal, Consejo de Administración. Esto se evidencia tanto en los estatutos de la Cooperativa, como en las diferentes respuestas obtenidas en el trabajo de campo.

Los objetivos de la Cooperativa se definen a partir de los asociados, los principales son la generación de empleo y el liderazgo en el mercado, que se logran a través del empoderamiento y el liderazgo. Todos los asociados participan en el capital de la cooperativa, inicialmente con su trabajo, y por otro lado tienen que realizar un aporte económico mensual. Los asociados contribuyen equitativamente a la conformación del patrimonio de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Los excedentes, si los hay, se destinan al desarrollo de su cooperativa, a mantener reservas y a brindar beneficios a los asociados en proporción a su participación.

Con base en lo anterior podemos concluir que, desde el punto de vista teórico, y apoyados en la literatura encontrada sobre esta unidad de análisis, la cooperativa Recuperar cumple con lo preceptuado en las normas cooperativas y en los estatutos que las regulan. Recuperar tiene como elemento fundamental para la participación la comunicación, es por esto que se generan flujos de comunicación en diferentes vías, que garantizan a los asociados operativos y a los administrativos el escuchar y ser escuchados con la tranquilidad de no ser intimidados por sugerencias y comentarios.

#### 2.4.2. IDENTIDAD

Partiendo de la noción de identidad de ACI (1995), la identidad cooperativa se basa sobre la cultura de la solidaridad, lo que constituye una diferencia entre la cooperativa y otras organizaciones, ya que le asigna al asociado el papel, de dueño, asociado y trabajador, a diferencia de socio en la empresa privada capitalista.

Dentro de este contexto, los asociados de los diferentes estamentos, coinciden en que en Recuperar se da la solidaridad como un principio fundamental, manifestándose en la preocupación por el bienestar del otro, considerándose parte de una gran familia, mostrando interés en participar directa o indirectamente en la gestión y en la vigilancia de la cooperativa.

El principio de solidaridad también se da con el sector gremial y empresarial donde tiene presencia, porque busca fortalecerse a través de alianzas estratégicas que permiten el gana gana; es por esto que trabaja en uniones temporales con otras cooperativas como Coofema, y hace parte de la campaña de “Cooperativa consume Cooperativa con Confecoop” para fortalecer el sector, por medio de estrategias que permiten su consolidación y la disminución de rumores perjudiciales que pretenden desvirtuar el modelo cooperativo.

Con el Estado ha participado en programas de reinserción ciudadana, donde ha podido aplicar su conocimiento e intervenir a poblaciones más vulneradas que sus asociados mismos, con excelentes resultados para la comunidad y para estas personas; pues muchas de ellas trabajan hoy en la Cooperativa.

Recuperar busca crear espacios colectivos de reflexión, sobre los principios y valores que hagan del trabajador alguien más humano, más persona. La formación que se imparte en Recuperar está encaminada a que el personal se convierta en un ser autónomo, conocedor y sensible, frente al trabajo asociado y el cooperativismo en general. Los principios y valores cooperativos se vivencian con la solidaridad, la confianza y la participación de todos los estamentos de los asociados en los diferentes eventos, siendo estos pilares para un gobierno corporativo que permite que Recuperar crezca y permanezca en el tiempo.

### 2.4.3 AUTONOMÍA

Retomando la definición de cooperativa, en lo que hace referencia a los valores y los principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), refrendada por la Recomendación 193 del 2002 de la OIT, sobre la promoción de las cooperativas, define que estas son “una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”. (Recomendación 193 OIT, Art.2).

Recuperar se inicia como empresa “Precooperativa” con el respaldo económico de dos empresas muy prestantes de la ciudad de Medellín; Empresas Varias, que aporta un capital y es el representante de la municipalidad y

Microempresas de Antioquia en representación del sector privado, con gran poder en la ciudad. Esta unión podría traducirse en pago de favores políticos al interior de la administración de la organización; pero desde sus inicios se optó por no darle cabida a este tipo de comportamientos y es así que hoy en día Recuperar jamás se ha viciado por esta práctica, tan recurrente en el medio empresarial.

Todos los asociados manifiestan que la Cooperativa es dueña de los medios de producción, y que cuenta con unas instalaciones de producción y administrativas propias, que son orgullo para todos. Igualmente afirman que son ellos los que la manejan y controlan, que son libres de ingresar y retirarse libremente, sin perder ningún derecho, y son libres de participar en los diferentes órganos directivos. Todos por igual han recibido beneficios de los excedentes que se han generado, teniendo en cuenta que se distribuyen acorde con la ley.

La entidad ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos años, que se puede evidenciar en sus estados financieros, igualmente ha crecido el número de asociados, ya que su solidez financiera y económica le ha permitido lograr una participación importante en el mercado, tanto público como privado, nacional e internacional.

### 2.4.4. GESTIÓN DEMOCRÁTICA

Como afirman Rojas y cols. (2007, p.27), para

las organizaciones asociativas importa saber no solamente cómo se puede garantizar la legitimidad de las deliberaciones colectivas que afectan el rumbo de la organización, sino, sobre todo, mantener la legitimidad de tales decisiones para quienes no participaron en su deliberación.

Con base con esta afirmación, es importante destacar que para Recuperar, que tiene más de 3.000 asociados, no es fácil decir que todos ellos participan en el control de la Cooperativa, pero logra hacerlo, con la figura que la ley permite como la Asamblea de Delegados, que específicamente en sus estatutos plantea que, cuando hay más de 300 asociados se puede elegir un representante por cada 30. Lo que llama la atención es que todos los estamentos asociados manifiestan que, aunque no participen directamente de la Asamblea General, se sienten representados.

Hay que destacar que los órganos directivos realizan reuniones con todos los asociados, donde les informan de los resultados de la gestión de la cooperativa, para que tengan conocimiento y puedan aportar, a través de su representante, ideas o inquietudes para que sean llevadas a la Asamblea General.

Es de conocimiento, por parte de todos los asociados, que en la asamblea se determina cómo se van a distribuir los excedentes. Para el control de cómo se están usando los recursos hay un área de control interno, la Revisoría Fiscal, la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración. Cabe anotar que todos los asociados tienen conocimiento de que existen estos organismos de control y eso les da tranquilidad.

En cuanto a la educación, desde sus inicios Recuperar sabe que el insumo más importante es su gente, y está convencida que no sólo la educación en habilidades técnicas y administrativas fortalece la organización. Sabe que la parte personal de los asociados es la que permite fortalecer su crecimiento. Es por esto que se cuenta con capacitaciones, como el desarrollo del ser, que permite evidenciar, evaluar y mejorar comportamientos, ver la vida desde otros ángulos y crecer como seres humanos para dar lo mejor de cada uno y fortalecer las debilidades, o por lo menos aceptarse como son, mirar la realidad y aprovechar las oportunidades y fortalezas para garantizar el buen desempeño en los otros ámbitos de la vida, como el laboral. Si un asociado está a gusto, su trabajo quedará 100% bien realizado, igualmente tiene una fuerte formación en cooperativismo para sus asociados, para lo que cuente con personal certificado para direccionar este tipo de cursos.

Es importante mencionar que la Cooperativa posee un centro de formación humana y empresarial, cuyo objetivo es aglutinar todas las actividades formativas y educativas de los asociados, trabajadores y empleados, para satisfacer las necesidades del cliente y de la entidad. Hoy en día la Recuperar cuenta con profesionales que hicieron toda su carrera laborando allí y a medida que aprendan, podrán ascender en sus diferentes campos: trabajadores sociales, economistas, contadores y administradores, entre otras profesiones que enriquecen la labor de la organización. Los asociados valoran el apoyo en su formación profesional por parte de la Cooperativa, lo que verifica el interés de Recuperar por el desarrollo integral de sus asociados y el mejoramiento de su calidad de vida.

### 3. Conclusiones

Se podría decir que Recuperar, sin ser un modelo perfecto, ha tenido las condiciones del Gobierno Corporativo que han facilitado su crecimiento y permanencia en el tiempo de la organización, a través de la coherencia con los valores cooperativos de igualdad y solidaridad, con las exigencias del mercado; la participación, el control democrático, la identidad y un punto fundamental como es la autonomía e independencia por parte de sus asociados.

El manejo que se le ha dado a la Cooperativa, le ha permitido construir un modelo polidínámico, con autonomía, empresarialmente administrado, que responde a las necesidades de una población que por sus características requiere atención y oportunidades, al tiempo que responde a un mercado cambiante, exigente y altamente competitivo.

Con base en lo investigado, la Cooperativa de trabajo asociado Recuperar da cumplimiento a su misión, que es buscar un desarrollo social equilibrado y justo, con aplicación del capital al servicio del trabajo, mediante la democratización de las oportunidades y los recursos materiales.

En esencia, esta investigación hace parte de la literatura que demuestra, con casos reales y concretos, que el ejercicio de una democracia participativa, de una autonomía, de una dirección colectiva, de una esencia cooperativa basada en la búsqueda de un equilibrio económico y social, con el direccionamiento de los asociados que cumplen un doble papel, al ser socios y trabajadores a la vez, es posible en Colombia.

Contrario a las múltiples denuncias, que desde hace más de una década se hacen alrededor del mal uso del modelo cooperativo, pues frente al proceso de apertura, desregularización y deslocalización de procesos, los trabajadores perdieron su condición de “trabajadores” protegidos por una ley laboral, para convertirse simplemente en elementos que configuran organizaciones intermediarias laborales, donde el asociado puesto en otra empresa, no es un trabajador legalmente reconocido, tampoco es asociado, ni tiene posibilidades de exigir condiciones dignas de empleo y de calidad de vida.



## NOTAS

1. El presente artículo surge de la investigación realizada en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA, titulada "El Gobierno Corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA", como requisito de trabajo de grado de la Maestría en Administración de la Universidad de Medellín. Financiado por los autores de este artículo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACI. Alianza Cooperativa Internacional 1995. Declaración sobre identidad cooperativa, XXXI Congreso de la ACI, Manchester. Ginebra, (septiembre), extraído en diciembre de 2009 de: <http://www.cooperativaobrera.com.ar/institucionales/declaracion.jsp>.
2. ASIER, Michel. La antropología de las identidades en las tensiones contemporáneas, *En: Revista Colombiana de Antropología*. No. 36 (2000); p. 6-19
3. CASTILLO, D. Estudio de caso: las cooperativas de trabajo asociado vinculadas al sector de la palma africana del piedemonte llanero. *En: J. M. Silva y R. Dávila, comps., Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*, Bogotá, Universidad Javeriana, 2002.
4. CONFECOOP. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio cooperativo. No. 11. <http://www.portalcooperativo.coop>. 2009
5. DÁVILA, R. Gestión y Desarrollo: La experiencia de las Cooperativas en Colombia. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales IER, Unidad de Estudios Solidarios UNES, con el apoyo financiero de la ACDI y la Universidad de Sherbrooke – Canadá. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas –JAVEGRAF-.a. Bogotá D.C. 2002.
6. Diccionario Ideológico de la Lengua Española VOX. 1998. Barcelona: Bibliograf S. A.
7. KANDATHIL, G.M. & VARMAN, R. Contradictions of employee involvement, information sharing and expectations: a case study of an Indian Worker Cooperative. *In: Economic and Industrial Democracy*, [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com) [15/10/2008 16:28]. 2007.
8. MORALES GUTIÉRREZ, Alfonso Carlos. La dirección en la empresa de trabajo asociado una revisión de estudios empíricos. *En: Revista de la economía pública, social y cooperativa*. No. 48 (abr. 2004); p. 99-122.
9. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)- OECD, "OECD Principles of Corporate Governance". OECD. 1999.
10. URREA, F. La rápida expansión de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Medellín: Escuela Nacional Sindical y Colciencias, 2006.
11. VARMAN, R. & CHAKRABARTI, M. Contradictions of Democracy in a Workers' Co-operative. *In Organisation Studies*, <http://oss.sagepub.com> [16/07/2009 15:43] 2004
12. WADE, Peter. Identidad. *En: Serge de la Ossa y otros (eds.): Palabras para desarmar*. Ministerio de Cultura, Instituto Colombiano de Antropología e Historia, Bogotá, 2002.