

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
---------------------	----------

## **PRINCIPALES ENFOQUES DE ORGANIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS COOPERATIVAS COLOMBIANAS (OFCC).**

### **Capitulo UNO**

<b>1. EL PROCESO ORGANIZACIONAL: Algunos elementos para su comprensión.</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Las OFCC como organizaciones sin ánimo de lucro.</b>	<b>12</b>
1.1.1 Cooperación y solidaridad en las organizaciones sin ánimo de lucro.	15
1.1.2 Tratamiento financiero en las organizaciones sin ánimo de lucro.	18
<b>1.2 Las OFCC como organizaciones de doble carácter.</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Sobre el concepto de organización y administración cooperativa.</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Del concepto de crecimiento y desarrollo organizacional en las OFCC.</b>	<b>23</b>
<b>2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LAS OFCC.</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Clasificación de acuerdo con los tipos estructurales, de desempeño y normativos.</b>	<b>27</b>
2.1.1 Relación triangular: cooperativa-asociado-entorno	27
2.1.2 De acuerdo con criterios complementarios y de desempeño.	30
2.1.3 De acuerdo con la norma emanada del gobierno colombiano.	33
<b>2.2 Clasificación de las OFCC de acuerdo con las funciones básicas.</b>	<b>36</b>
<b>3. ELEMENTOS PUNTUALES, EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL, DE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS COOPERATIVAS COLOMBIANAS.</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Precisiones en torno de la teoría de la organización y su entronque con las OFCC.</b>	<b>38</b>
<b>3.2 La burocracia como concepto organizacional.</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Racionalidad y OFCC.</b>	<b>41</b>
<b>3.4 Dos enfoques de organización en la gestión organizacional.</b>	<b>44</b>
<b>3.5 La estructura organizacional: la estructura formal y la estructura informal.</b>	<b>48</b>
3.5.1 La estructura formal o esquema organizacional.	49
3.5.2 La estructura informal o estructura social.	50

# CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL SECTOR FINANCIERO COOPERATIVO COLOMBIANO (SFCC)

## Capítulo DOS

<b>GENERALIDADES.</b>	<b>52</b>
<b>1. PRIMERA FASE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: De la lógica de organización burocrática y los inicios de las cooperativas.</b>	<b>52</b>
1.1 UCONAL como dinamizador de una concepción de organización.	55
1.2 De la metáfora de la máquina.	57
1.3 Del organigrama como uno de los elementos principales de la estructura formal.	59
<b>2. SEGUNDA FASE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Los aportes e influencias en las OFCC.</b>	<b>60</b>
2.1 Las Grandes empresas, sindicalismo, iglesia y cooperativismo.	61
2.1.1. las cooperativas de vínculo cerrado.	61
2.1.2. Las cooperativas de vínculo abierto.	65
2.2 Partidos políticos, Estado y los programas de cooperación internacional, y sus incidencias en las estructuras organizacionales.	66
2.2.1 Partidos políticos tradicionales y cooperativismo colombiano.	66
2.2.2 El Estado y el cooperativismo colombiano.	69
2.2.3 Los programas de cooperación internacional.	71
<b>3. TERCERA FASE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Consolidación y expansión y sus connotaciones frente a la estructura organizacional.</b>	<b>72</b>
3.1 El desempleo y el cooperativismo financiero.	73
3.2 El programa de UCONAL en el crecimiento organizacional de las OFCC	75
3.3 De la metáfora del organismo.	78
3.4 El crecimiento organizacional y su adaptación al entorno.	80
3.5 Los abusos en el crecimiento organizacional: El gerencialismo, el gigantismo, y el eficientismo.	82
<b>4. FACTORES DE ÉXITO Y CONDICIONANTES EN LOS ENFOQUES ORGANIZACIONALES.</b>	<b>84</b>
4.1 Factores de éxito en el crecimiento organizacional.	84
4.2 Factores condicionantes en los enfoques organizacionales.	85
<b>5. LA CRISIS DEL SFCC Y LOS NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN.</b>	<b>87</b>
5.1 Crisis del SFCC e incidencia en nuevas estructuraciones y diseños organizacionales.	87
5.2 La necesidad de nuevos modelos organizacionales: la organización adhocrática y la organización en red.	92
5.2.1 Las discusiones en torno del concepto de diseño adhocrático.	92
5.2.2 Las discusiones en torno al concepto de red.	94

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS COOPERATIVAS COLOMBIANAS (OFCC)

## Capítulo TRES

<b>1. TRES DISEÑOS Y TRES ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES.</b>	<b>97</b>
<b>1.1 Sobre los diseños organizacionales.</b>	<b>99</b>
1.1.1 Organización lineal.	104
1.1.2 Organización funcional o agrupación funcional.	105
1.1.3 Diseño de organización mixta.	109
<b>1.2 Sobre las estructuraciones organizacionales.</b>	<b>111</b>
1.2.1 La primera configuración estructural.	113
1.2.2 La segunda configuración estructural.	114
1.2.3 La tercera configuración estructural	115
<b>2. GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>117</b>
<b>2.1 LA GESTIÓN ECONÓMICA.</b>	<b>120</b>
2.1.1 Generalidades sobre la gestión económica.	120
2.1.2 La responsabilidad social y su pérdida de identidad frente al crecimiento y desarrollo organizacional.	121
<b>2.2 LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.</b>	<b>123</b>
2.2.1 El problema de la administración cooperativa como valor y principio solidario frente a la administración moderna.	124
2.2.2 La dificultad de valorar criterios de evaluación en la gestión de la administración.	126
<b>2.3 LA GESTIÓN FINANCIERA.</b>	<b>128</b>
2.3.1 Generalidades sobre la gestión financiera.	128
2.3.2 El problema de la rentabilidad como meta básica financiera.	129
<b>3. LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y LOS DIFERENTES DISEÑOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>131</b>
<b>3.1 DE LA GESTIÓN ECONÓMICA: La transformación de lo social, lo local y del vínculo cooperativo.</b>	<b>131</b>
3.1.1 Una definición para “lo social”	132
3.1.2 Una definición para “lo local”	134
<b>3.2 DE LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: Afianzamiento de la cooperación, de la participación democrática, y de la acumulación social de riqueza.</b>	<b>137</b>
3.2.1 La administración cooperativa y la cooperación.	140
3.2.2 La gestión de la administración y su versión extrapolada: el gerencialismo y el eficientismo.	142
3.2.3 La administración cooperativa y la participación democrática.	144
3.2.4 La administración cooperativa y la acumulación social de riqueza.	149
<b>3.3 DE LA GESTIÓN FINANCIERA: Su transformación frente a los diferentes diseños organizacionales.</b>	<b>150</b>
3.3.1 Del modelo de estructura de patrimonio al modelo de estructura de pasivos.	151
3.3.2 La multiactividad y la actividad financiera de manera especializada.	153
3.3.3 La estructura del modelo de pasivos y las transformaciones de las áreas financieras y comerciales.	155

# RELACIONES DE PODER EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFCC.

## Capítulo CUATRO

<b>GENERALIDADES.</b>	<b>157</b>
<b>1. PODER, AUTORIDAD E INFLUENCIA.</b>	<b>158</b>
<b>1.1 Los estilos de poder y las ambivalencias de funciones.</b>	<b>159</b>
<b>1.2 Racionalidad y relaciones de poder.</b>	<b>163</b>
<b>1.3 Influencia de los sindicatos, iglesia católica, y el Estado.</b>	<b>166</b>
1.3.1 De la influencia de los sindicatos.	167
1.3.2 De la influencia de la iglesia católica.	169
1.3.3 De la influencia del Estado y los partidos políticos.	171
<b>2. RELACIONES DE PODER Y LAS DIFERENTES ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES.</b>	<b>173</b>
<b>2.1 La burocracia como tendencia perenne y la despersonificación de las relaciones.</b>	<b>174</b>
<b>2.2 El problema de la centralización del poder con dosis fuertes de descentralización de autoridad.</b>	<b>176</b>
<b>2.3 De los intereses y conflictos en las relaciones de poder.</b>	<b>179</b>
2.3.1 <i>ÁREA BÁSICA: La cúspide estratégica como fuente de poder homogenizadora.</i>	182
2.3.2 <i>ÁREAS FUNCIONALES DE SOPORTES: Los problemas de poder en la tecnoestructura y los Staff de apoyo.</i>	186
<b>3. LIDERAZGO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.</b>	<b>188</b>
<b>3.1 LIDERAZGO Y GESTIÓN ECONÓMICA: Liderar y administrar dos enfoques diferentes.</b>	<b>190</b>
<b>3.2 LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: De la tecnocracia cooperativa y del gerencialismo.</b>	<b>193</b>
<b>3.3 LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA: Del fortalecimiento del negocio a la construcción de la organización cooperativa.</b>	<b>200</b>

# CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS Y FINES ORGANIZACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS COOPERATIVAS COLOMBIANAS (OFCC)

## Capítulo CINCO

<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>205</b>
1.1 Lo social y lo local como su fundamento.	205
1.2 De la influencia de los sectores sociales a la influencia de los individuos.	208
<b>2. DE LA INCIDENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>213</b>
2.1 De los objetivos y fines y los cambios en las estructuras organizacionales.	213
2.2 De las organizaciones sociales con finalidades económicas-financieras a las organizaciones económicas-financieras con finalidades sociales.	220
2.3 De lo financiero como objetivo táctico a lo financiero como objetivo estratégico.	222
<b>3. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN TERMINOS DE LOS FINES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.</b>	<b>226</b>
3.1 LA GESTIÓN ECONÓMICA: De la lógica racional del “sin ánimo de lucro” a la lógica racional del “ánimo de lucro”	228
3.2 LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: Los enunciados de la visión y misión articulados a los objetivos y fines organizacionales.	232
3.3 LA GESTIÓN FINANCIERA: De la Profesionalización a los cambios de nichos nuevos de mercado y a la concentración de créditos.	237
 <b>CONCLUSIONES</b>	 <b>242</b>
 <b>ANEXO 1 DESCRIPCIÓN DE LAS OFCC</b>	 <b>248</b>
<b>ANEXO 2 ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	<b>271</b>
<b>ANEXO 3 FORMATO DE LA ENCUESTA</b>	<b>275</b>
<b>ANEXO 4 CONCEPTUALIZACIONES</b>	<b>281</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>292</b>
 <b>Zusammenfassung</b>	 <b>304</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	<b>LAS CINCO PARTES ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	28
<i>Figura 2</i>	<b>ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	54
<i>Figura 3</i>	<b>ORGANIGRAMA DE FINALES DE LA DÉCADA 70 Y PRINCIPIOS DE LOS 80s</b>	64
<i>Figura 4</i>	<b>ORGANIGRAMA CON 5 AGRUPACIONES EN UN MISMO NIVEL HORIZONTAL</b>	100
<i>Figura 5</i>	<b>ORGANIGRAMA DE AGRUPACIÓN ESPECIALIZADA</b>	101
<i>Figura 6</i>	<b>ORGANIGRAMA CON 7 NIVELES DE DIRECCIÓN</b>	103
<i>Figura 7</i>	<b>ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA MULTIACTIVA</b>	105
<i>Figura 8</i>	<b>ORGANIGRAMA POR DEPARTAMENTOS O ÁREAS FUNCIONALES</b>	107
<i>Figura 9</i>	<b>ORGANIGRAMA DE REGIONES Y AGENCIAS/OFICINAS/SUCURSALES</b>	108
<i>Figura 10</i>	<b>ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA FINANCIERA</b>	110
<i>Figura 11</i>	<b>BUROCRACIA MAQUINISTA</b>	113
<i>Figura 12</i>	<b>BUROCRACIA PROFESIONAL</b>	114
<i>Figura 13</i>	<b>ESTRUCTURACIÓN DIVISIONAL</b>	116
<i>Figura 14</i>	<b>ORGANIGRAMA DEL ÁREA FINANCIERA</b>	156
<i>Figura 15</i>	<b>ESQUEMA SIMPLE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFCC</b>	157
<i>Figura 16</i>	<b>ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA OFCC</b>	165
<i>Figura 17</i>	<b>LÓGICA FUNCIONAL EN LAS OFCC</b>	178
<i>Figura 18</i>	<b>RELACIÓN DE AUTORIDAD Y LÍNEA DE MANDO</b>	179
<i>Figura 19</i>	<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS DIFERENTES INTENSIDADES</b>	189

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1</i>	<b>CLASIFICACIÓN SEGÚN ORGANIZACIÓN POR NIVEL DE INTEGRACIÓN</b>	31
<i>Cuadro 2</i>	<b>INSTANCIAS ORGANIZATIVAS Y NIVEL JERÁRQUICO</b>	35
<i>Cuadro 3</i>	<b>MODELOS DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL EXTERNOS</b>	138
<i>Cuadro 4</i>	<b>ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES Y RELACIONES DE AUTORIDAD</b>	173
<i>Cuadro 5</i>	<b>COMPARATIVO DE ENUNCIADOS FORMALES</b>	216
<i>Cuadro 6</i>	<b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN TÉRMINOS DE LOS OBJETIVOS Y FINES</b>	228
<i>Cuadro 7</i>	<b>VISIÓN Y MISIÓN DE DOS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS</b>	234