

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

## Capítulo DOS

<b>GENERALIDADES.</b>	<b>522</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 La crisis del SFCC y su 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

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>i</i>		
Figura 2	<b>ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	<b>55</b>
Figura 3	<b>ORGANIGRAMA DE FINALES DE LA DÉCADA 70 Y PRINCIPIOS DE LOS 80s</b>	<b>64</b>

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

## Capítulo DOS

### **GENERALIDADES.**

Las fases de crecimiento y desarrollo del *Sector Financiero Cooperativo Colombiano* SFCC que se tratarán a continuación están divididas por periodos de tiempo. La primera fase incluye hasta la década de los años 50s, la segunda fase las décadas de los años 60s y 70s, y la tercera fase corresponde a los años 80s y 90s. Para lo pertinente con la investigación, y en especial los crecimientos y desarrollos de las OFCC, se hará énfasis en la segunda y tercera fase. Pero se profundizará de manera más sistematizada en la tercera fase (80s y 90s) que corresponde al periodo de estudio de esta investigación.

La razón se sustenta en dos elementos: Primero, el énfasis en la segunda fase fue porque en éste periodo de tiempo se formaron legalmente las OFCC que son nuestra muestra<sup>57</sup>, y la gran mayoría de las organizaciones del SFCC. Igualmente en éste lapso de tiempo fue notoria la influencia de sectores del Estado, partidos políticos, sindicatos e iglesia católica. Estos influyeron, de alguna manera, en las posteriores *estructuraciones y diseño organizacionales*.

El segundo elemento hace referencia a la profundización más analítica de la tercera fase. La importancia radica en que este periodo de tiempo 1980-2000 se dieron los crecimientos y desarrollos en todas las organizaciones de nuestra muestra. Lo anterior conlleva a que sea la tercera fase de crecimiento y desarrollo organizacional del SFCC la más importante para el análisis de la *estructura organizacional* en las OFCC.

### **1. PRIMERA FASE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: De la lógica de organización burocrática y los inicios de las cooperativas.**

Si bien es cierto que el cooperativismo financiero existe desde los años 30 (Cooperativismo de ahorro y crédito como tal), su actividad en la intermediación financiera se profesionaliza en la década de los 80. Este proceso llevó incluido la expansión y especialización de la función financiera<sup>58</sup>, y con ello “nuevas” formas de organización y de *gestión organizacional* que han transformado sus estructuras y diseños organizacionales. Y coloco la palabra *nuevas* en comillas porque efectivamente fue la lógica burocrática de organizar las pequeñas cooperativas que crecían la que se usó, en primer

---

<sup>57</sup> La excepción fue la cooperativa financiera COOTRAFA y la CAJA POPULAR COOPERATIVA pero empezaron a operar en forma en la década de los años 60s.

<sup>58</sup> Algunos elementos del crecimiento del cooperativismo financiero en la década de los 80 se encuentra en un estudio de la Fundación para la educación superior y el desarrollo FEDESARROLLO, llamado “*LAS COOPERATIVAS DE AHORRO y CREDITO EN COLOMBIA*”, Bogotá, 1992. También existe una tesis en economía de la **Universidad del Valle** “*CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA FINANCIERO SOLIDARIO EN LA DÉCADA DEL 80*” de José Ferny Marín García (1996) con elementos interesantes en este sentido.

orden, como *concepción organizacional*, que prevalece hoy, con algunos cambios menores en las OFCC.

Efectivamente, impulsado por el mismo Estado Colombiano y la iglesia católica (dos organizaciones con modelos burocráticos de organización inherentes), se crea la Ley 134 de 1931 que dio vida legal a las cooperativas, y permitió crear las de ahorro y crédito. Este primer apoyo institucional al florecimiento de las cooperativas estaba precedido por los efectos que la crisis económica mundial había dejado en nuestro país. De antemano las cooperativas eran una opción para mitigar estas condiciones. *“Los orígenes del movimiento cooperativo colombiano encuentran su explicación en el esfuerzo continuo de un grupo de personas que han contribuido a su iniciación y desarrollo, pero también en los efectos que sufrió la economía del país como consecuencia de la crisis mundial que alcanzó magnitudes concretas en el año 1929. Hasta la fecha, el cooperativismo no había tomado una forma concreta, no obstante una ley que sobre esa materia se promulgó en 1918. (...) el costo de vida llegó a tomar proporciones tan serias que obligó a promulgar una ley de emergencia. (...) y con fundamento en un estudio de la situación, el gobierno nacional dispuso la creación y fomento de las cooperativas.* (CHAVEZ, Fernando, 1967: 3)

Pero anterior a esta fecha (1910-1925), también se conocen los primeros planteamientos sobre el cooperativismo en los escritos del general Rafael Uribe Uribe y del sacerdote Adán Puerto quien motivado por las experiencias europeas divulga a través de diferentes medios, las bondades de esa forma de organización.

La constitución legal de estas organizaciones estuvo antecedida en el marco de la ley, por estructuraciones implementadas por el mismo Estado, o en su defecto la iglesia católica que fueron como referentes organizativos a seguir. Igualmente los primeros diseños se referenciaron en las formas organizativas del cooperativismo internacional. De la misma manera, otras iniciativas de ahorro y crédito que no estaban en la órbita del Estado y la iglesia, fueron legalmente asumidas, en un grado de estandarización, a tener las estructuras y diseños que la norma exigía.

Estas referencias *“las encontramos en la existencia de un desarrollo normativo, jurídico y administrativo que tiene la experiencia cooperativa Colombiana. Son más de 70 años de leyes, decretos, normas, reglamentos y procedimientos que plantean una tendencia hacia un modelo opuesto, el burocrático jerárquico. Esta situación obedece al hecho que muchas veces quienes hacen las leyes, desconocen el contenido de la doctrina y del modelo organizacional cooperativo y terminan proponiendo estructuras contrarias al espíritu que tiene el modelo.* (SILVA, Juan Manuel, y DÁVILA, Ricardo 2002: 245-246)

En los inicios de la década 40 y con la orientación liberal del Estado se crean nuevas condiciones para fortalecer las cooperativas en general. Se da apertura a una política que igualmente favoreció el crecimiento de los sindicatos. Tanto cooperativas como sindicatos pasaron a ser motor de la revolución social pregonada por los gobiernos de corte liberal. *“Los sindicatos como instrumento de racionalización de las relaciones entre patronos y trabajadores, y las cooperativas como mecanismos auxiliares de operación económica dentro de un sistema capitalista de mercado”* (GARCÍA Antonio, 1976; 94)<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Se resalta que hubo posteriormente en los gobiernos conservadores también un impulso con normas que favorecieron la creación de muchas cooperativas de ahorro y crédito. Para lo pertinente se puede consultar URIBE Garzón, Carlos, LAS

La creación de nuevas normas para seguir favoreciendo el cooperativismo, no incidió para nada en nuevas estructuras y diseños organizacionales, por el contrario se reafirmo la línea de construcción de los enfoques burocráticos. De forma parecida, e igual como lo argumentábamos con el nacimiento legal de las cooperativas, surgen los sindicatos con niveles de estructuración similar en sus configuraciones organizativas.

Desde esta visión tanto el *enfoque cooperativo de organización* como el *enfoque privado de organización*, estuvieron impregnados de concepciones burocráticas<sup>60</sup>. Estas manifestaciones se dan independientes de los objetivos y fines de las organizaciones y del carácter social asumido como organización. Evidentemente es factible encontrar organizaciones meramente altruistas y filantrópicas con niveles altos de burocratización en sus estructuraciones organizacionales. Prueba de ello es la misma *institución católica*; la *UNICEF* (Fondo de las naciones unidas para la infancia); organizaciones de voluntariado como la *defensa civil colombiana* o los *cuerpos de bomberos voluntarios*; la lista incluye también a muchas grandes ONGs.

La evolución en términos organizacionales de las cooperativas dedicadas a los préstamos de dinero, en el periodo 1931 a 1960 es muy limitada. Su organización está diseñada a imagen y semejanza del enfoque que principalmente el Estado les define y reglamenta para su funcionamiento. Se elabora ello a partir de un pre-diseño con fundamentos del cooperativismo internacional que se ha mantenido por muchos años invariables con la misma lógica teórica, y sin responder a realidades específicas.

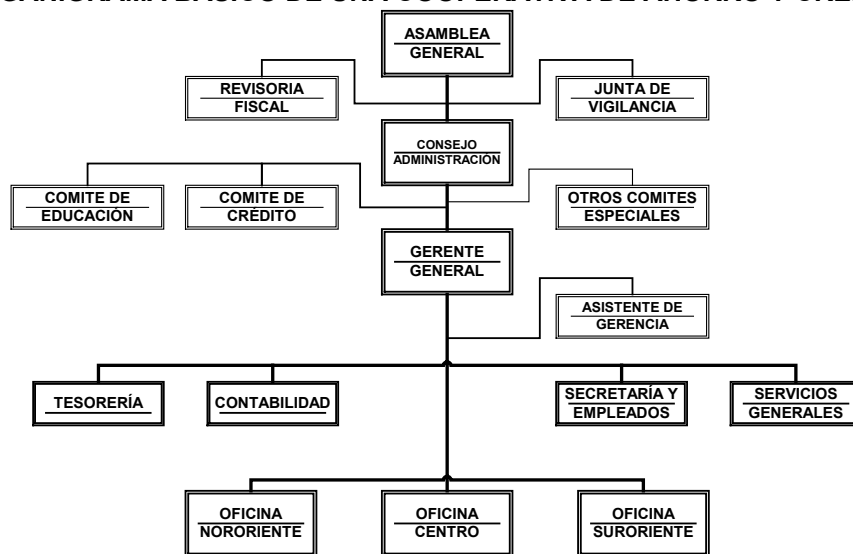
Este diseño esta representado por un organigrama simple. Dentro de la línea de mando los niveles jerárquicos son: la *asamblea general*; el *consejo de administración*; la *gerencia*; y los empleados. Posee igualmente un carácter legal de normas, reglamentos y niveles de comunicación que son de obligación cumplir para existir como organización cooperativa según los postulados legales del Estado. En la medida que evolucionaron en sus *crecimientos organizacionales*, se vio más palpable su carácter racional, de división del trabajo, y su impersonalidad en las relaciones. En la figura 2 se muestra un organigrama básico organizado administrativamente en niveles jerárquicos.

---

COOPERATIVAS COLOMBIANAS DE AHORRO Y CREDITO EN SU PRIMERA EPOCA 1931-1959, Investigación publicada en UCONAL 30 Años, Bogota, 1989.

<sup>60</sup> El *enfoque cooperativo de organización* como el *enfoque privado de organización* fueron caracterizados en el primer capítulo. Sus conceptualizaciones a la luz de la investigación se profundizarán en los próximos capítulos.

**Figura 2**  
**ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**



FUENTE: Construcción realizada por el autor con base en diferentes organigramas de organizaciones del SFCC

En lo relacionado con la prestación del servicio de ahorro y crédito, en esta primera fase de crecimiento y desarrollo de las organizaciones del SFCC, su labor estuvo directamente articulada a la persona que tenía la responsabilidad de la gerencia. En la medida de la complejidad de la operación, esta tarea se delegó a un director. Éste y unos cuantos empleados hacían el trabajo básico de una manera pragmática y de sentido común, con usos mínimos de planificación, capacitación y con comportamientos no muy estandarizados o formalizados. Por su estructura simple, la centralización de la autoridad y el carácter racional se muestran más evidentes.

No hay muchas evidencias empíricas de los crecimientos y desarrollos de estas organizaciones de ahorro y crédito en estos primeros 50 años del siglo XX. Aunque éstas fueron relativamente muchas. En un informe sobre las cooperativas de ahorro y crédito de la OEA (Organización de Estados Americanos), hay registros en 1950 de 472 cooperativas que funcionaban legalmente en Colombia, 394 eran de crédito personal (OEA, Washington 1961:13).

### **1.1 UCONAL como dinamizador de una concepción de organización.**

En esta primera fase de crecimiento y desarrollo, concretamente en la década de los años 50s, se inicia un movimiento de carácter nacional con fundamentación cooperativista. Nos referimos al movimiento que posteriormente en 1959 aglutinarían sus esfuerzos en una organización de segundo grado que se dedicaría inicialmente a la formación de una filosofía solidaria y a las técnicas de organización de cooperativas. La *unión cooperativa nacional* UCONAL fue el esfuerzo de este movimiento que tuvo fuertes incidencias en las *estructuras organizacionales* de las cooperativas de ahorro y crédito de Colombia y desempeñó a su vez un papel clave en las transformaciones a entidades financieras propiamente dichas.

La importancia de UCONAL en esta investigación radica en que fue la organización que dinamizó, en general, el conjunto de organizaciones del SFCC y en particular las OFCC. Lo anterior lo hicieron, primero como organización constituida por personas que formaban y creaban cooperativas; luego transformada en organización de carácter gremial y representativa de las cooperativas de ahorro y crédito; posteriormente como organización movilizadora de recursos financieros; y finalmente como banco cooperativo. *“La labor cumplida por UCONAL (...) ha sido admirable y así ha sido reconocida nacional e internacionalmente. Orientada inicialmente a las actividades de representación, promoción, formación y capacitación para las cooperativas de ahorro y crédito. En los últimos años de la década de 1970 planeó ampliar su radio de acción hacia el financiamiento de tal manera que a partir de 1980 ha entrado a actuar como entidad financiera, y en este sentido ha modificado su estatuto e incluso su denominación que, a partir de 1990, fue Unión Cooperativa Nacional Financiera UCONAL, y ahora, en 1992, Banco Cooperativo UCONAL.* (URIBE Garzón Carlos, 1993:329)

En todo este proceso de metamorfosis de fines y objetivos, UCONAL impulsó formas de construcción de enfoques de organización, que fueron más palpables en las décadas de los años 80s y 90s. En este sentido la afirmación siguiente nos da una idea al respecto *“UCONAL se ha distinguido por ser innovador. Vale destacar su papel en la transformación de las cooperativas financieras, como modelo impulsor en la guerra corporativa, en las estrategias de financiación, en la labor educativa, en la fundación de los servicios funerarios cooperativos y de instituciones cooperativas interinstitucionales como COLAC, entre otras. Pero la historia de UCONAL es también la historia del cooperativismo colombiano por el papel importante que ha desempeñado en las fundaciones, transformaciones y asesorías de numerosas cooperativas de ahorro y crédito, y por su pionera labor en la integración”.* (UCONAL 35 años, 1996: Prólogo). El siguiente es un facsímil de la primera pagina del periódico “El pregón Cooperativo”. Nótese que los titulares confirman lo enunciado en párrafos anteriores.

## Ciento Treinta y dos Cooperativas Organizó “UCONAL” en 1.964

(Ver información en la página 97)

<p><b>Director:</b> Saul Camacho Ch.</p> <p><b>Jefe de Redacción:</b> Maroon Pérez M.</p> <p><b>Administrador:</b> Alfonso Rodríguez H.</p>	<h1 style="margin: 0;">PREGON</h1> <h1 style="margin: 0;">COOPERATIVO</h1> <p style="font-size: small;">ORGANO INFORMATIVO DE LA REGIONAL DE UCONAL DEL VALLE</p>	<p>“Lo que resulta imposible para un solo individuo, resulta fácil con los esfuerzos de varios”.</p> <p style="text-align: right; font-size: x-small;">JOHN BELLERS.</p>
---	---	--

AÑO I - Nº 1
LICENCIA EN TRANSMISIÓN -
CALL, FEBRO DE 1965
VALOR \$ 0,20

### Satisfactorio Balance de Realizaciones en el Programa Cooperativo PILSEN - UCONAL

Al concluir cinco meses de intensa actividad dentro del Programa Pilse... (text continues)

### “COOMEVA” en Pleno Desarrollo

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito en una situación de... (text continues)

### CUNA MUTUAL Una Realidad en Colombia

Suplemento es el balance de un... (text continues)

### La Doctrina Cooperativa es un Postulado de Moral Social

Además la señora CRUCELENA... (text continues)

## MUNDO COOPERATIVO

Suplemento dominical de NOTICIERO TODELAR al servicio del Cooperativismo Colombiano, se transmite todos los Domingos, de doce del día a una de la tarde, por la VOZ DE CALLI bajo la dirección de CRUCELENA OROZCO DE ESTRADA

Primera pagina del periódico el „PREGÓN COOPERATIVO“

Muchos de los dirigentes de UCONAL venían fundamentalmente de la *coordinadora nacional de acción social* creada por las jerarquías de la iglesia católica en su preocupación por *lo social* y por la “*fuerte penetración de doctrinas foráneas de extrema en las organizaciones del sector trabajador*”. También venían de la conservadora central, *Unión de trabajadores Colombianos UTC*. Las alianzas de estas dos organizaciones permitieron la formación de cientos de líderes y el fortalecimiento de los existentes en cuestiones cooperativas. Asimismo en un esfuerzo mancomunado permitió la fundación de UCONAL. “*Primero se formaron los hombres y mujeres que habría de ser los fundadores y protagonistas, y luego se formalizó la institución (...) con la ayuda de sus gestores, se dieron las transformaciones estructurales y operacionales hasta convertirse en el Banco cooperativo del subsector de ahorro y crédito sin abandonar el carácter asociativo y representativo (...) es una lección que permite asumir muchas enseñanzas ideológicas y prácticas*”. (GIRALDO Neira Octavio, 1988: 16-17)

## **1.2 De la metáfora de la máquina.**

Independiente del carácter simple de su estructura, existía y existe en los inicios de las cooperativas del SFCC, tanto en las que aparecieron antes de los años 60s (que hoy existen muy pocas) como en aquellas que iniciaron labores a partir de la década de los 60 y principios de la década de los 70, una idea (común en la época que influyó como tendencia hasta finales de los años 80s en muchas estructuras organizacionales) que las organizaciones son y deben ser estructuradas, diseñadas y operadas siguiendo la *metáfora de la máquina*, lo que en cierto modo es denominado burocracia (sistema burocrático-mecanicista).

Esta construcción e interpretación de la dinámica organizacional a través de la metáfora de la máquina, fue un medio de acción para moldear las *estructuras organizacionales*. Marcó también derroteros que son evidentes hoy en día<sup>61</sup>. En tiempos contemporáneos y de internacionalización de economías la forma de organización enfocada en una lógica de burocracia mecánica, tiende a ser poco efectiva, excepto cuando se trabaja en medios ambientes caracterizados por ser estables y no muy complejos.

Es de resaltar que muchas organizaciones se burocratizan en algún grado por la forma mecanicista de pensamiento que son concebidas. En algunos momentos específicos, una concepción mecanicista de organización puede ser viable e importante para garantizar los objetivos organizacionales. En otros momentos puede ser fatal<sup>62</sup>. Se habla entonces de organizaciones como si fueran máquinas y por tanto tendemos a esperar que trabajen como máquinas de forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible. (MORGAN, Gareth, 1991; 12-13)

---

<sup>61</sup> Las metáforas son una herramienta valiosa para acercarnos a la comprensión de la realidad organizacional, e igualmente dar una idea de cómo se pueden estructurar. Metáfora abarca un proceso general de imagen donde A es visto como B, de forma tal que bajo ese prisma podemos conocer realidades complejas y multifacéticas. Este tema es tratado con mucho profesionalismo por Gareth Morgan en su libro “*Imágenes de la organización*”. Op. Cit.

<sup>62</sup> Al decir de Morgan, las ventajas de la concepción mecanicista se pueden enunciar partiendo de las condiciones en las cuales las máquinas también trabajan bien: Cuando hay una tarea lineal para realizar; cuando hay un entorno que asegure la compra de lo que se hace; cuando se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez; cuando la precisión es una premisa; cuando la parte humana de la “máquina” sea obediente y se comporte como se le ha sido asignado.



Pensemos un poco en las estructuras y formas de organización del Estado Colombiano. Su tránsito hacia un Estado moderno fue evolucionando con una concepción mecanicista-racional-liberal (MARIN, Henry, 1991: 87-119). Esto tuvo connotaciones serias para las organizaciones del SFCC por sus históricas relaciones con el Estado. La evidencia más palpable fueron las reglamentaciones, en especial por las reformas legislativas a partir de la ley 79 de 1988 que ordenó la especialización de sus actividades, y determinó los niveles jerárquicos y órganos que se encargarían de la administración. De hecho la reglamentación legal que tenían que cumplir éstas cooperativas como requisitos para las construcciones iniciales de sus estructuras, estuvo (está) predefinida de antemano y reglamentada en los manuales de organización, de funciones, y de procedimiento que exige la ley Colombiana para que una organización de éste carácter empiece sus labores.<sup>63</sup>

Estos manuales proponen estructuras y diseños mecanicistas con niveles jerárquicos y con una clara lógica racional de división del trabajo. Sus políticas reorientan la construcción de la *estructura organizacional* sobre todo en lo relacionado con las *estructuras formales*, en enfoques burocráticos de organización. En otras palabras, y desde la primera fase de crecimiento y desarrollo de las organizaciones del SFCC, se ha dado una tendencia a interiorizar ciertos enfoques tayloristas y fayolistas de organización en términos de sus estructuraciones. Ya en lo referido a las OFCC en la segunda y tercera fase estas tendencias continúan.

Los enfoques de organización pregonados por Frederick Taylor, Henry Fayol y otros como Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth fortalecieron la escuela de pensamiento de la llamada "*administración científica*". Sus aportes o incidencias en las estructuras de las OFCC se mostraron a partir de la interiorización de los principios generales de ésta escuela. En primera instancia han entendido la premisa de que en lugar de ser "los hombres del látigo" que hacían que el trabajo resultara desagradable, los administradores cooperativos deberían tener una filosofía con diferente enfoque de *gestión organizacional*. En segunda instancia se dio un cambio de visión más amplia, más comprensiva y asequible a los conceptos de *planificación, organización y control*. Estos tuvieron más implicación en la tercera fase de crecimiento y desarrollo organizacional.

En términos generales los aportes de esta escuela hacía las OFCC, sin desconocer obviamente otros aportes (Escuela de relaciones humanas y la Escuela neoclásica), han estado enfocados a la racionalización de la organización y en especial a las líneas de mando. La organización debe estar precedida por una forma similar a lo militar, lineal, con unidad de mando y líneas claras de autoridad<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> El **manual de organización** es un documento guía que reúne por escrito los objetivos, las políticas, las actividades y las normas que se refieren a la dinámica de la estructura formal de una organización, estableciendo con precisión las relaciones y responsabilidades de cada una de las actividades y puestos o cargos de trabajo. El **manual de funciones** describe las funciones y responsabilidades de cada cargo y su ubicación dentro de la estructura jerárquica, igual que sus responsabilidades y límites de competencia; su elemento principal lo constituye el **Organigrama** o gráfica de la organización. El **manual de procedimientos** precisa los propósitos, las operaciones, los responsables, el tiempo de ejecución y flujo de documentos, y materiales en relación con los procedimientos o procesos de trabajo. Estos manuales se elaboran analizando la estructura formal de la organización

<sup>64</sup> Dividir las fuerzas del enemigo es astucia. Pero dividir el propio equipo es un gran error. Para predominar, debe existir un lugar designado para cada empleado y cada empleado debe estar en su lugar designado. La cadena de escalafón es la cadena

La lógica de la metáfora de la maquina explica también las diferentes funciones para dar esquemas racionales de funcionamiento. En este sentido la *escuela de administración científica* abocó por seis áreas funcionales (Técnicas; Comercial; Financiera; Seguridad; Contable; y Administrativa) de las cuales se nutrieron las estructuras organizacionales de las OFCC. En ese proceso de transformación organizacional las OFCC se apoyaron en sus diseños, fundamentalmente en las siguientes áreas: Comercial; Administrativa, y Financiera.

### ***1.3 Del organigrama como uno de los elementos principales de la estructura formal.***

De la *estructura organizacional*, la *estructura formal o esquema organizacional* es la que constituye el armazón sobre el cual se estampa la dinámica organizacional. En las diferentes fases de crecimiento y desarrollo de las organizaciones del SFCC, esta dinámica generó transformaciones en la estructura organizacional que le han dado una caracterización especial a estas organizaciones.

Las *estructuras formales* de las OFCC, representadas fundamentalmente y para una mejor percepción de la realidad organizacional en el organigrama, tienen características que en nada difieren de organizaciones cooperativas dedicadas a otras actividades o servicios. Incluso ya en sus versiones modernas (después de experimentar los procesos de crecimiento y desarrollo) sus transformaciones tienen gran parecido a las estructuras formales de muchas empresas privadas. Estas estructuras han sido perennes en términos de sus estructuraciones desde que se inició el cooperativismo en nuestro país hasta nuestros días. Nos referimos especialmente al organigrama; las líneas de mando, de coordinación, asesoría y de controles; a las políticas de personal, incentivos y sanciones; y a la construcción de manuales de organización, funciones y procedimientos. Ya en lo relacionado con el sistema de objetivos y metas, y el sistema axiológico de la organización se encuentran diferencias puntuales referidas fundamentalmente a la filosofía de la cooperación y solidaridad.

En lo referente ya con la actividad misma del servicio (ahorro y crédito) que ofrecen las cooperativas objeto de estudio, las estructuras organizacionales, en términos de sus diseños, han tenido evoluciones puntuales marcadas por las necesidades objetivas y del aumento de la cobertura de los servicios. Independiente del momento histórico donde hayan nacido estas organizaciones (antes de los 60s, o entre las décadas 60 o 70)<sup>65</sup> visualizaron sus propios crecimientos empresariales en enfoques de organización con diseños funcionales (departamentos) arreglados en estrategias de expansiones geográficas. Se empieza a evidenciar con mayor claridad lo comentado anteriormente a finales de la década de los 80s y principios de los 90s.

Hubo tres elementos de importancia en las estrategias de expansiones geográficas y de aumento de cobertura de los servicios, que repercutieron directamente en sus estructuras. Si bien es

---

de supervisores de mayor a menor rango. Cada empleado, consciente o inconscientemente pone algo de sí mismo en su trabajo. Estas eran las ideas generales que se defendían en esta escuela, y que las organizaciones del SFCC asumieron en sus grados paulatinos de especialización de lo financiero.

<sup>65</sup> Es interesante anotar que la mayoría de organizaciones del SFCC que llegaron fortalecidas empresarialmente a los inicios de siglo XXI, e incluyendo a la que por diferentes razones sucumbieron en la crisis financiera colombiana del año 1998, tal vez el 90% fueron creadas después de los años 60. Para lo anterior ver: Lora Eduardo y Vesga Rafael "LAS COOPERATIVAS DE AHORRO y CREDITO EN COLOMBIA, Fedesarrollo, Bogotá, 1992, pags 32-33.

cierto no se dieron en ésta fase inicial, lo comentamos aquí como preámbulo para tener una mejor comprensión al abordar las otras dos fases del crecimiento y desarrollo organizacional de las OFCC.

De un lado, está el área geográfica que se manifestó en la apertura de oficinas (agencias o sucursales) con un gran potencial al nivel de crecimiento, todavía por explotar. Ello llevó a la *estructura organizacional* a niveles de descentralización, de especificación de líneas de mandos, de profesionalización en la *gestión de la administración*, y de la *gestión financiera*. De otro lado, el aumento de cobertura fue acompañado con una diversidad de nuevos productos y servicios. Ocurrió un proceso de competencia con el STFC, en tal sentido el ofrecimiento de servicios financieros fue igual o con diferencias muy mínimas a los que ofrecían estas entidades. Lo anterior conllevó a readecuaciones en la estructura para desarrollar políticas comerciales acordes con los nuevos enfoques de crecimiento y de mercado.

Y un tercer elemento orientado al *desarrollo organizacional*, tuvo que ver con el aporte de políticas sociales en las regiones donde se hizo la expansión, que en los primeros años de *crecimiento organizacional* se impulsaron a la par con los servicios financieros. Ello inicialmente diferenció notablemente a las OFCC de la forma como trabajaban los intermediarios financieros del mercado. Significó asimismo crear las condiciones organizacionales para la ampliación del trabajo social a una base de asociados (y terceros no asociados) más heterogéneas, y en un rediseño de la *estructura organizacional* para abordar todo lo relacionado con el *desarrollo local* y su relación con las instituciones gubernamentales, entre otras, en las regiones respectivas.

Sí en este proceso de expansión, la transformación y rediseños de la estructura organizacional no generan *crecimientos y desarrollos organizacionales* acorde con las características y principios propios de las cooperativas, las organizaciones empezarán a decaer o en su defecto a convertirse en meras organizaciones bancarias (intermediarios financieros comunes y corriente). A nuestro juicio es lo que ocurrió en todas las OFCC, sin desconocer que siguen siendo como organización, alternativa de desarrollo económico y social para Colombia. Sobre este tema daremos la discusión para ser consecuentes con el planteamiento de las hipótesis de esta investigación.

## **2. SEGUNDA FASE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Los aportes e influencias en las OFCC.**

En las décadas de los años 60s y 70s, el *crecimiento y desarrollo* de las organizaciones del SFCC y en especial las OFCC, está ligado, en primera instancia, a las empresas industriales (por lo general la gran empresa multinacional) y/o a las organizaciones de trabajadores, en especial los sindicatos<sup>66</sup>. En segunda instancia a los aportes de la iglesia católica bajo una estrategia pastoral de

---

<sup>66</sup> Para nadie es un secreto el aporte del sindicalismo colombiano en la creación de varias cooperativas de ahorro y crédito muchas de ellas con apoyo de sus respectivas empresas, de ello dan muestra algunas: CONFIAR, fundada por los trabajadores de Sofasa; AVANCEMOS, fundada por trabajadores de Nestlé (cicolac-inpa); COOMULTRASAN, fundada por la Unión de Trabajadores de Santander; COEMSAVAL, fundada por los trabajadores del hospital universitario del Valle; CUPOCREDITO, fundada por la U.T.C, Unión de Trabajadores Colombianos; COOPROPAL, fundada por los trabajadores de propal; COOPERADORES, fundada por los trabajadores del Ingenio Meléndez; SOLIDARIOS fundada por los profesores de la Universidad del Valle; CORBANCA, fundada por los trabajadores del Banco Cafetero; Cooperativa de

doctrina social<sup>67</sup>. En tercera instancia y con menos importancia respecto a lo anterior, a la incidencia de la política partidista del conservatismo y liberalismo colombiano<sup>68</sup>. En este periodo igualmente aparecen nuevos programas internacionales que asesoran, apoyan y financian proyectos de carácter cooperativo. Estas posibilidades fueron aprovechadas por varias cooperativas pertenecientes a OFCC que iniciaban su labor por estos tiempos<sup>69</sup>.

## **2.1 Las Grandes empresas, sindicalismo, iglesia y cooperativismo.**

### **2.1.1. Las cooperativas de vínculo cerrado.**

La necesidad de solucionar problemas que afectan a los trabajadores dio origen a organizaciones de diverso tipo (asociaciones, fondos de empleados, precooperativas etc.), entre las cuales hallamos a las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito. Desde esta visión algunos estudios, y en especial el de Jorge Cárdenas, han concluido que “*Tanto el sindicalismo como el cooperativismo pueden abordar el proyecto general de unificar e integrar sus esfuerzos para que el movimiento obrero y los sectores populares puedan tener en ellos unos instrumentos eficaces e idóneos, que permitan una mayor participación en los procesos de desarrollo y una más óptima solución a algunos de los problemas que afectan a los trabajadores*”.(CÁRDENAS S., Jorge, 1986: 112)

Dentro de las cooperativas multiactivas o integrales con secciones de ahorro y crédito, hubo organizaciones que se especializaron solamente en la *actividad financiera* como lo emana un aparte de la ley 79/1988 “*Las únicas entidades autorizadas para practicar la intermediación financiera son las cooperativas de ahorro y crédito, los organismos de segundo grado de carácter financiero, y las cooperativas de seguros.*” Esto con el fin de poder salir al mercado a captar recursos financieros de terceros. Lo que significó el cambio de cooperativas cerradas a abiertas, en una clara especialización como lo planteaba la norma. Se terminó así con el criterio que la vinculación común a una cooperativa lo daba la empresa a la que se trabajaba, la profesión o el oficio que se tenía.

La implicación fue las diferencias específicas entre *cooperativas de vínculo cerrado* (captación de recursos solamente de asociados) y las *cooperativas de vínculo abierto* (que se especializan solamente en la captación y colocación de recursos tanto de asociados como de terceros). Las primeras por lo general siguen siendo multiactivas o integrales, en la medida que prestan otros servicio de interés para sus asociados. Las segundas se especializaron en ahorro y crédito y

---

Ahorro y Crédito la ROSA, fundada por los trabajadores de comestibles la Rosa; COPIANTIOQUIA, fundada por trabajadores de textiles Pepalfa; COFIROYAL fundada por los sindicatos de las fabricas de bicicletas Monart e Icolapiz; COOTRAFA fundada por los trabajadores de fabricato.

<sup>67</sup> La constitución de cooperativas de ahorro y crédito para la iglesia, iba de la mano con el Concilio Vaticano II, que en la década de los 60s abre un dialogo sobre la justicia social como problema estructural.

<sup>68</sup> Hay muchos ejemplos de cooperativas no solamente de carácter financiero, que fueron creadas con intereses de los partidos tradicionales liberal y conservador, incluso para poder manejar partidas de dineros oficiales y demás triquiñuelas, lo que ha permitido una clara connivencia entre estas cooperativas y los partidos tradicionales colombianos. Enmarcados en esta misma lógica, los carteles de la droga Colombiana usaron, en algunos casos puntuales, cooperativas de ahorro y crédito para “lavar” activos que por diferentes circunstancias, sus dineros no terminaban su proceso normal de legalización en los bancos privados.

<sup>69</sup> Se resaltan los programas de desarrollo cooperativo de países como Canada, Alemania y los EEUU.

posteriormente en lo financiero. Se creó así diferencias palpables en sus crecimientos y desarrollos, y por ende en sus estructuraciones y diseños organizacionales.

El concepto de *carácter cerrado* está más en relación con la captación de recursos financieros en sus asociados. En otras palabras todos los apalacamientos financieros para los créditos son de sus mismos asociados y/o de las empresas fundadoras. El vínculo de afiliación está limitado por los estatutos meramente a los trabajadores de las empresas respectivas. En algunos casos se ampliaba el vínculo de afiliación a otros trabajadores de otras empresas filiales o del mismo sector productivo. Esta lógica de operar se le conoció en el SFCC como *“estructura patrimonial”*. De las OFCC la que mantuvo su vínculo cerrado con asociados que no llegaron a 1500 personas (casi todos trabajadores de PROPAL S.A) fue COOPROPAL. Pese a ello fue una las más grandes cooperativas movilizadoras de recursos financieros en Colombia ubicándose en los años 90s entre los primeros diez lugares del rankin de las cooperativas financieras por su nivel de activos y patrimonio.

En ésta segunda fase de crecimiento y desarrollo organizacional, uno de los elementos fundamentales para el fortalecimiento de las OFCC que en ese momento eran cerradas, fueron las necesidades de orden económico (financiero) y social que la gran empresa muchas veces no cubría con sus trabajadores. *“... la cooperativa de Ahorro y crédito ULTRASAN (COOMULTRASAN) nace de la entraña de un creciente movimiento sindical agrupado en torno de UTRASAN en Santander (...) en busca de suplir necesidades y bienestar para los trabajadores. (...) Necesidades y bienestar que muchas veces no eran asumidos por la empresa donde se laboraba. (...) El cubrir necesidades y dar bienestar generaba expectativas en los trabajadores nunca jamás imaginadas” (t.e.43)<sup>70</sup>.*

La organización cooperativa logró ser la solución a problemas relacionados con préstamos de dineros, suministro de víveres, compra de artículos de primera necesidad y en muchos casos vivienda, etc. Bajo éstas necesidades se dieron los parámetros para la construcción de las *estructuras formales* del 50% de las OFCC. Así, su estructura formal se coloca en función de estos objetivos y, por ende, los diseños pertinentes obedecieron a estos fines. Nos referimos a COOPERADORES, CUPOCREDITO, AVANCEMOS, COMULTRASAN, COOPROPAL, CONFIAR, COOTRAFA.

Las otras organizaciones cooperativas de nuestra muestra tienen procedencias de iniciativas económicas de empleados de municipios, empleados públicos e iniciativas populares, así como también de los aportes de la iglesia católica: La CAJA POPULAR fundada por los campesinos/empleados públicos de Boyacá; SOLIDARIOS fundada por empleados y profesores de la Universidad del Valle; COOPERAMOS fundada por los empleados de una caja de compensación del Tolima; J. F KENNEDY fundada con los aportes de obreros y habitantes de un barrio en Medellín; COOPSIBATÉ, COOPCENTRAL y DONMATIAS con aportes preponderantes de la curia cristiana; COOMEVA con procedencia en los profesionales de la salud (En 1971 amplió el vínculo de afiliación

---

<sup>70</sup> La cita t.e.43 corresponde a JAIME CHAVEZ SUARES gerente general de la financiera COMULTRASAN. Esta entrevista fue realizada para los fines de esta investigación. Por varios años él estuvo vinculado a la cooperativa multiactiva COOMULTRASAN en calidad de miembro del Consejo de Administración. Después de la muerte del gerente general LUIS TRIANA en 1998, asume la gerencia general de esta organización hasta su escisión. Hoy es el primer gerente general de la financiera.

a todos los profesionales universitarios egresados de cualquier institución académica). Ello no implica que no haya un sector específico de personas que incidieron en las estructuraciones y diseños de la estructura formal. Merece dejar explícito que estas cooperativas, igual que las de origen en los trabajadores, son el producto de necesidades concretas en bases sociales específicas. Aquí también sus estructuraciones y diseños estaban en función de necesidades puntuales.

En esta segunda fase de crecimiento y desarrollo del SFCC e Independiente de la procedencia, los aportes o sugerencias de estructuraciones y diseños también se obtuvieron de parte de UCONAL. Debido al papel tácito que el Estado Colombiano le asignó como garante y aglutinador de cooperativas de ahorro y crédito UCONAL impulsó, orientó e influyó en formas de construcción de estructuras organizacionales y en la lógica de abordar la *gestión organizacional* de las OFCC. Los tres ejemplos siguientes son una prueba de lo planteado.

*“Por el crecimiento demostrado, COCICOINPA (AVANCEMOS) decidió elaborar una reforma a los estatutos para adecuarse a la nueva realidad. En 1974 se aprobaron una serie de modificaciones en la estructura organizativa buscando un desarrollo acorde con sus nuevos estatutos. (...) En una concepción de empresa moderna se efectuó una departamentalización de la cooperativa con el objeto de buscar una mayor agilidad y operatividad descentralizando algunas funciones. (...) Además se creó la Auditoría Interna y otros espacios organizativos atendiendo las sugerencias hechas por UCONAL y el SENA en sus respectivas y continuas asesorías.”* (Coop. Financiera AVANCEMOS: Historia de un proyecto empresarial y social, 1996; 61-62)

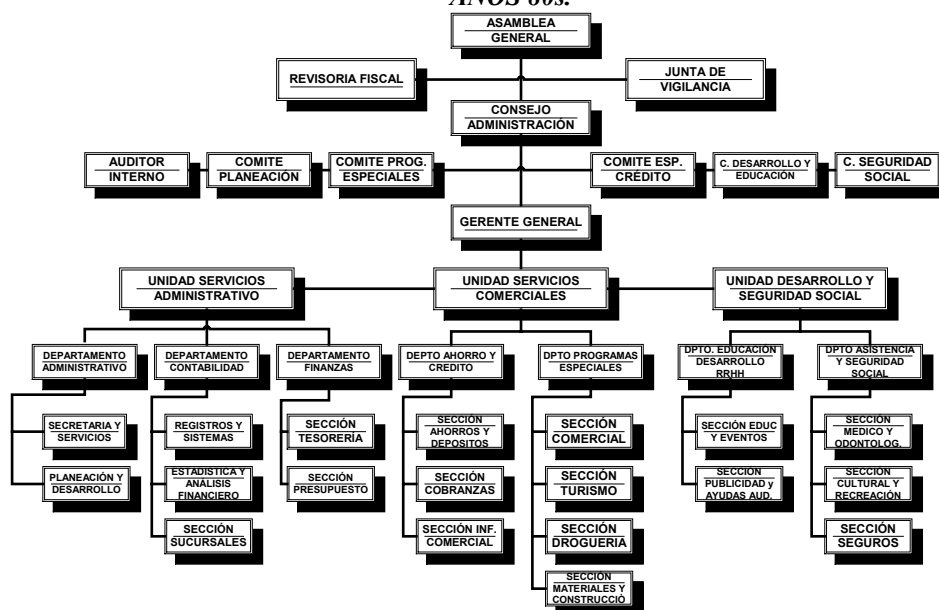
*“Dada la escasa información y capacitación sobre asuntos cooperativos se buscó tempranamente la asesoría de UCONAL a través de sus funcionarios. Con ello se introdujo el adecuado manejo contable y la racionalidad administrativa.* (Coop. DONMATIAS: Una aventura un pueblo, Reseña histórica, 1993: 26)

*“(En 1968)... de las 1600 cooperativas que existen actualmente, 560 son de ahorro y crédito, casi todas organizadas (y orientadas) por UCONAL. Según Uconal se está en una etapa de depuración, después de una época de gran proliferación de cooperativas de éste tipo. Ahora la consigna no es crear cooperativas, sino consolidar las existentes, liquidar las que no funcionan o integrarlas en otras que garanticen esa circunstancia”* (Friedrich-Ebert Stiftung, proyecto 166, 1968; 27 Segunda parte).

Los diseños imperantes para estas cooperativas cerradas o multiactivas y/o integrales con sección de ahorro y crédito en los años 60s y 70s, poseen en un primer nivel jerárquico la *Asamblea General*; en un segundo nivel el *Consejo de Administración*; en un tercer nivel la *Gerencia General*; en un cuarto nivel las áreas que prestan los servicios, también ubicadas y diseñadas de manera funcional, esto es *ahorro y crédito, suministros, construcción o comercialización* u otro servicio que la entidad tuviera (ver figura 3).

Figura 3

**ORGANIGRAMA DE UNA ORGANIZACIÓN DE FINALES DE LA DÉCADA 70 Y PRINCIPIOS DE LOS AÑOS 80s.**



FUENTE: Construcción propia con base en los diferentes organigramas de las OFCC.

A finales de los 70s, y en un clima favorable al ascenso de los movimientos sociales en nuestro país, los sindicatos inicialmente traen consigo el ingrediente político clasista. Con ello también toda una conceptualización de concepción de mundo. Igualmente dan el debate sobre el papel o rol que deben jugar estas organizaciones cooperativas en su articulación a las necesidades de los trabajadores y en su incidencia en los desarrollos locales (idea que empieza a perder importancia a inicios de los años 90s).

En la medida que estos trabajadores organizados fueron tomando un matiz gremial y más político, se implementó en sus pliegos de peticiones, como iniciativa política más que organizativa, puntos precisos de exigencia hacia los patrones (empresas respectivas) para canalizar recursos financieros que tenían como destinos promover y fortalecer estas organizaciones cooperativas<sup>71</sup>. Si bien es cierto que las estructuras y diseños organizacionales empiezan a definirse en función de los intereses de los trabajadores o de su base social (lo que lleva a la implementación de instancias políticas organizativas que emanan combinaciones de lo político y lo empresarial), se mantiene el enfoque de organización burocrática tradicional. Esto es producido por las referencias cercanas de cómo se estructura una organización en la lógica de *lo empresarial o de negocio*; de cómo se encuentran estructurados orgánicamente los mismos sindicatos; y lógicamente por la “presión” legal del Estado colombiano que se hacía presente a través de UCONAL o el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje).

<sup>71</sup> Esta relación se mantiene hoy en día en algunas cooperativas multiactivas de ahorro y crédito diferentes a nuestra muestra, las cuales disfrutaban de algunas prebendas como prestamos de locales para funcionar o de otros inmuebles necesarios para su operación. En muchos casos las gerencias siguen siendo ocupadas por personas nombradas por las empresas respectivas.

### 2.1.2. *Las cooperativas de vínculo abierto.*

Las cooperativas de ahorro y crédito que tomaron la decisión de ser de vínculo abierto, experimentaron *crecimientos organizacionales* acelerados con respecto a las cerradas y al mismo SFTC<sup>72</sup>. La especialización en la dinámica financiera y en ofrecimiento de productos que solo tenía esta característica, les permitió autonombrarse *cooperativas financieras* en vez de su nombre real, cooperativas especializadas en ahorro y crédito<sup>73</sup>.

El concepto de *carácter abierto* obedece a una dinámica de captación de recursos financieros provenientes de terceros. Esta forma de financiarse se le conoció como *“estructura bancaria o de pasivos”*. Este concepto al decir de varios dirigentes cooperativos, estuvo precedido por la inquietud de favorecer primeramente los asociados y en segunda instancia los terceros no asociados. *“La empresa cooperativa tiene como objetivo social y económico contribuir en la solución de necesidades de los mismos propietarios (asociados), mediante la prestación de servicios a precios razonables. Y solo en la medida en que las cooperativas aseguran el cumplimiento de tal objetivo en beneficio de sus asociados, se les permite (se les debe permitir) extender sus servicios a personas no asociadas (terceros) pero a condición de mantener los mecanismos que conserven la distinción entre unos y otros. (CAÑOLA, Jairo, y SOLANO, Rubén D. 1997;26)*

Para la mayoría de los dirigentes de las OFCC, el optar por un carácter abierto ha sido sustentado a partir de las nuevas posibilidades que se generan cuando se llega a más gente y a otras regiones. De la misma manera se reconoce que este proceso no es nada fácil, en la medida que hay que enfrentarse de cara al mercado, donde hay que necesariamente disputarse el ingreso de los nuevos asociados. De allí que ser cooperativa abierta implicaba dos cosas simultáneas: Adecuamiento de la *estructura organizacional* (nuevos diseños, planeaciones, en algunos casos cambios de razón social para tener nombres más comerciales, publicidad, portafolio de servicios financieros, etc.), y garantizar que el *crecimiento y desarrollo organizacional* no dejaran de lado la relación y los aportes con las comunidades de las diferentes regiones donde se iba a tener presencia como organización financiera cooperativa. La cita siguiente recoge esta apreciación. *“Uno de los grandes aciertos en este sentido fue haberse constituido en entidad de carácter abierto donde cualquiera puede ser asociado. Así pudo y ha podido (La cooperativa financiera CONFIAR) llegar a una gran franja de población necesitada de servicios (financieros) y cimentar más fuertemente la práctica cooperativa. (...) Optar por lo fácil, haberse quedado con los asociados de SOFASA y MATALCOL únicamente (cooperativa cerrada), habría traído menos dificultades y quizá menos temores, pero también menos beneficiados y una incidencia recortada del gran objetivo: Bienestar para más gente”*. (Coop. Financiera CONFIAR: Una historia de confiar, 1999: 56-57). Los paréntesis de aclaración son míos.

---

<sup>72</sup> En términos del crecimiento organizacional, podemos decir que en 1987 la suma de su capital y reservas era del 5% y en 1991 pasó a ser el 9% del capital y reservas de la banca tradicional; entre el mismo periodo de tiempo sus activos crecieron en un 62%, sus patrimonios lo hicieron en un 74%. Este crecimiento se mantuvo sostenido hasta mediados de los 90 con ligeros decrecimientos en el 96 y 97. Después de la crisis financiera y económica del año 98, el cooperativismo financiero quedó lesionado gravemente. (Para plantear lo anterior, hubo varias fuentes consultadas).

<sup>73</sup> El término de cooperativas financieras no estaba formalizado en la ley colombiana. Solo a partir de la ley 454 de 1998 aparece legalmente. La cooperativa financiera de hoy se diferencia de la cooperativa de ahorro y crédito por su volumen de activos.



Es menester tener en cuenta que en las décadas de los años 60s y 70s, los crecimientos organizacionales de las OFCC no fueron muy relevantes. Los crecimientos y desarrollos puntuales con un grado de significación más en los crecimientos, se inician en los inicios de la década de los 80s y se sostuvieron hasta los finales del año 1997 cuando fue intervenida administrativamente y con fines de liquidación la primera cooperativa financiera colombiana, AVANCEMOS. Las cooperativas de ahorro y crédito que se especializaron en lo financiero (abiertas) fueron las que iniciaron aceleradamente este proceso.

Estos procesos de crecimiento implicaron necesariamente la incorporación de personas especializadas en labores técnicas y de mercado. La “formalización” de estas organizaciones en el papel y en la vida organizacional fue obra de estos tecnócratas. Ellos fueron quienes finalmente más incidieron en el moldeamiento de la *estructura organizacional*, sobre todo en la estructura formal o esquema organizacional. Por sus quehaceres organizacionales en las OFCC, se les llamará *tecnócratas cooperativos*.

Los *tecnócratas cooperativos* fueron agrupados principalmente en las *tecnoestructuras*. Ellos en la medida que van interiorizando nuevos conceptos de la administración y de la teoría de la organización, van reformando de acuerdo a nuevas circunstancias, la estructuración (en menor medida) y los diseños de organización (en mayor medida) de antaño. En dichos procesos se fueron perdieron muchos de los mismos objetivos y fines que dieron origen a estas organizaciones, y los asociados terminaron siendo ubicados en el mismo nivel de los terceros.

Con *tecnócratas cooperativos* nos referimos a muchas de las personas que han asimilado el discurso cooperativo para luego readecuarlo en los marcos de la *economía insolidaria*. De hecho más que una forma de pensar es una práctica de administración y organización empresarial que se ha profundizado en las organizaciones del SFCC, en especial en las OFCC y bancos cooperativos. En muchos casos son personas (administradores) que demarcan un pasado sindical y/o altruista; en general tienen una concepción social del mundo. En otros casos son técnicos que llegan del sector financiero privado e interiorizan en teoría el discurso solidario, pero implementan en la práctica su concepción tecnicista del mundo soportado en un *enfoque privado de organización*. Estas personas poseen una clara tendencia a confundir la estrategia con los objetivos organizacionales; en otras palabras, los medios con los fines.

## **2.1 Partidos políticos, Estado y los programas de cooperación internacional, y sus incidencias en las estructuras organizacionales.**

### **2.2.1 Partidos políticos tradicionales y cooperativismo colombiano.**

En relación con los partidos políticos existen investigaciones que muestran como algunas cooperativas son instrumento de la politiquería (manejo de dineros en función de intereses partidistas y no de sus asociados; manejo fraudulento de dineros del Estado, creación de cargos laborales para pagar “favores”, “clientelismo” etc.). Igualmente como las adecuaciones estructurales de estas

organizaciones cooperativas se empiezan a transformar siguiendo como norte, el suplir las necesidades y objetivos de los partidos políticos y su concepción de hacer política. Es pues toda una transformación principalmente en la *estructura organizacional* que se trabajó como “aparato” para realmente cumplir con otros objetivos ajenos a los de cualquier organización solidaria<sup>74</sup>.

Aquí, la función crea la necesidad y no al contrario como suele ser en cualquier proceso racional de *crecimiento y desarrollo organizacional*: la necesidad debe crear la función. La creación de un determinado órgano o instancia organizativa debe estar condicionada racionalmente por el cumplimiento de criterios y necesidades que se enfoquen en el cumplimiento global de los fines y objetivos propuestos para la organización. Recordemos que, como axioma, el comportamiento de las organizaciones es intencionalmente racional.

El ser instrumento como organización de los partidos políticos, lo que se notó con mayor frecuencia en la década de los 70s, generó algunos enfoques organizacionales que afectaron necesariamente desarrollos organizacionales y menguaron crecimientos. Obviamente también hubo excepciones. Encontramos en las OFCC una que otra organización cooperativa con una clara incidencia de partidos políticos tradicionales colombianos, pero con crecimientos organizacionales constantes y activos/patrimonio representativos, envidiables por cualquier entidad bancaria. El mismo UCONAL ha sido una organización en cuyo interior se ha manifestado la influencia de los dos partidos tradicionales colombianos (La hegemonía siempre la tuvo los conservadores), ello explica parte de su éxito empresarial<sup>75</sup>.

En este caso las *estructuras formales* se construyeron bajo los mismos parámetros que se han usado para reproducción del concepto Estado en Colombia. Usaron como emblema y mero cascarón, al decir de varios cooperativistas, las bondades de la organización cooperativa. De igual forma la línea de mando y los estilos de dirección en nada se diferenciaron a los seguidos en sus organizaciones políticas. Por su misma procedencia, estas cooperativas se extienden como un instrumento politiquero, más no como una verdadera alternativa organizacional socioeconómica. Esto claramente generó limitaciones e intereses externos que repercutieron en general en todos los procesos de toma de decisiones y por ende en sus diseños.

Este enfoque de organización impulsado desde los partidos políticos tradicionales, además de lo contemplado en el párrafo anterior, permitió explícitamente a instancias organizativas como la *asamblea General*, el manejo “amañado” de sus reuniones en pro de grupos de intereses que tomaban decisiones con repercusiones en la estructura organizativa. Muchas de estas decisiones con el tiempo

---

<sup>74</sup> Una buena investigación 1930/1970 que soporta lo anteriormente dicho, fue la tesis doctoral hecha en la Universidad Harvard por **SUDARSKY, John**, *CLIENTELISMO Y CAMBIOS SOCIALES: El caso de las cooperativas*. 1988. Otra investigación que vale la pena mirar en este sentido es *COOPERATIVISMO Y SU FRACASO EN EL TERCER MUNDO*. Ed. Punto de lanza. Orlando Fals Borda y R. AP Torpe UNRICE. Instituto de las naciones unidas de investigación para el desarrollo social. Bogotá 1987.

<sup>75</sup> De esta misma manera, en algunas opiniones, funciona los otros dos Bancos Cooperativos. COOPDESARROLLO (Megabanco) ha sido un fortín de un sector de los conservadores, y BANCOOP era un “aparato” del partido liberal. Estos eran secretos a gritos.

alteraron la dinámica organizacional<sup>76</sup>. Este es el fiel reflejo de la lógica como el Estado Colombiano funciona en la práctica: el Clientelismo.

Se fue entonces institucionalizando una visión económica racional, donde la canalización de recursos estatales, de las mismas actividades económicas, y de préstamos (financieros), persiguieron fines “politiqueros” principalmente. La lógica organizacional y *el principio económico* no estuvieron en función de un comportamiento racional a “ultranza” en el sentido que este no se organizó de tal forma que alcanzara el máximo ingreso utilizando unos medios.

La forma de *gestión de administración* en estas cooperativas, que se hace extensiva a muchas empresas oficiales, igualmente se caracterizó por el nombramiento en la *línea de mando* fundamentalmente de cargos para devolver un favor personal o por recompensa política. La burocracia clientelista en el sentido peyorativo, de padrinazgo o de caciquismo se basa en el favoritismo,<sup>77</sup> genera grupos de poder excesivamente cerrados con capacidad administrativa débil, sin estímulos a la capacidad técnica, con vinculación y desvinculación de la organización por favoritismo o arbitrariedad. (MARTINEZ, F., 1996: 149-172)

La cita siguiente de un gerente de zona nos da una idea de los comentarios anteriores. Los conflictos de poder, en éste caso, no implicaba falta de profesionalismo técnico en los procesos de crecimiento y en su relación con lo financiero. “*En la Caja Popular la influencia tradicional de la familia Numpa que de filiación conservadora fue disputada y cuestionada por la corriente liberal liderada por la senadora Martha Izquierdo (...) con fuertes arraigo en el cooperativismo financiero. Llegó a ser directora del DANCOOP (...) En ésta confrontación Virgilio Numpa que perdió la gerencia general en 1989. (...) la cooperativa fue intervenida administrativamente por el gobierno (...) El designado del gobierno para esa labor se convirtió posteriormente en el nuevo gerente general. (...) fue algo así como un salvador de la cooperativa, lo que se facilitó por sus relaciones con el alto gobierno. (...) El Doctor Jorge Moreno abogado de profesión era una persona clave del partido liberal en la contraloría. Este nuevo gerente era compadre del presidente liberal Ernesto Samper Pizano*” (t.e.28)<sup>78</sup>.

Se puede decir sin temor a equivocaciones que la gran mayoría de estas cooperativas no trascendieron en el orden de lo nacional en sus crecimientos organizacionales como *cooperativas financieras* como tal, con las excepciones dadas anteriormente. Por el contrario se mantienen pequeñas y con ubicaciones muy regionales, tal vez locales. Esto difiere mucho de lo que sucedió con las de origen o influencia de la gran empresa y/o las organizaciones de los trabajadores (sindicatos) o incluso las de la misma iglesia católica.

---

<sup>76</sup> Sobre esta afirmación nos detendremos mas adelante en nuestra investigación, cuando estemos analizando los pormenores del poder organizacional en las cooperativas que hacen parte de nuestra muestra.

<sup>77</sup> La historia del caciquismo y del clientelismo pareciera, al decir de muchos, que solo se traduce en debilitamiento de Estado, en corrupción administrativa, en burocratización excesiva, en divorcio creciente entre Estado y sociedad. Como resultado de todo ello, y teniendo como valor predominante la moral de la conquista, el saqueo al presupuesto nacional (heraldo Publico) se convierte en norma aceptable y generalizada; y el cumplimiento de las lealtades clientelistas y de cacicazgo, en enemigo del crecimiento y desarrollo tanto del Estado como de las organizaciones cooperativas que son presa de esta forma de trabajar

<sup>78</sup> La cita t.e.28 corresponde a la entrevista realizada a EDGAR BARRETO. Trabajó durante varios años como gerente de zona de la Caja Popular Cooperativa CAJACOOOP.

De igual manera, el impulso del cooperativismo de ahorro y crédito desde el ente estatal (y de los mismos sindicatos y/o grandes empresas) no fue acompañado en el aspecto organizacional, de formas asociativas sociales y solidarias de administración autóctonas. Hubo un desconocimiento hacia estos entes ancestrales que han convivido con nuestra población por cientos de años, con dinámicas sociales en el contexto de lo organizativo, de profundas raíces en las formas de *cooperación* y sistemas de *solidaridad*<sup>79</sup>. Este desconocimiento abarcó formas de organización de comunidades indígenas precolombinas, así como instituciones coloniales y republicanas (cajas de comunidad, resguardos etc.). Se acudió como lo planteábamos en los enfoques generales de organización, y en la mayoría de los casos, a *diseños formales de organización* del mutualismo y cooperativismo internacional, llegados a nuestro país a finales del siglo XIX y principio del siglo XX<sup>80</sup> (*enfoque cooperativo de organización*), y con el transcurrir del tiempo a formas organizativas de concepciones liberales y de mercado, implementadas por *gestiones organizacionales* con énfasis en un *enfoque privado de organización*.

En lo que respecta a las décadas de los 60s y 70s e incluso los primeros años de la década de los 80s, las influencias del sindicalismo y/o gran empresas como las de la iglesia católica y la de los partidos gobiernistas, generaron formas organizativas en las OFCC, que incidieron solamente en la *forma* (diseños), ya que, en la mayoría de los casos, se mantuvo intactas las estructuras burocráticas de *fondo*.

### 2.2.2. *El Estado y el cooperativismo colombiano.*

Para reforzar el análisis de este periodo de tiempo, es importante resaltar la importancia del Estado y sus diferentes gobiernos, en el inicio y fortalecimiento de entidades de orden superior, que aportaron en los lineamientos organizativos generales de la OFCC.

En 1959 con la benevolencia del Estado, la iglesia católica (Coordinadora nacional de acción social) y el sindicalismo conservador (Unión de trabajadores de Colombia UTC) crearon un organismo de segundo grado, la Unión Cooperativa Nacional (UCONAL) que en 1991 se transformó en banco. En 1960 el Estado facilitó la creación de la Asociación Colombiana de Cooperativas (ASCOOP).

En 1963 surgió la Central Cooperativa de Crédito y Desarrollo Social (COOPDESARROLLO) con el fin expreso de concentrarse en la entrega de créditos a las cooperativas, lo que fue impulsado por UCONAL, Cuna Mutual de EEUU y la UTC. Dicha

---

<sup>79</sup> Los sistemas solidarios más conocidos fueron prácticas socioproductivas y de organizaciones autogestionarias que tenían en lo económico una base comunal referida fundamentalmente a la tierra, realizadas por nuestros pueblos aborígenes: el pueblo AZTECA desarrolló el sistema de cooperación llamado **Capulally**, los INCAS en el Perú implementaron el **Ayllus**, **Ayni**, **la Chunca**, **la Rama** y en Colombia existían culturas como la Chibchas que impusieron un sistema de cooperación como el **Convite**; los Paeces la **Minka**; los Arhuacos la **Faeba**; los Pijaos la **Waki pasanacú**. Estos sistemas de cooperación económica con muchos aportes a nivel organizativo, no han sido lastimosamente un referente, por el contrario se han ido tergiversando con el pasar de los años.

<sup>80</sup> Sin desconocer los aportes del Cooperativismo en cuanto a las formas organizativas, vale la pena analizar otras formas de estructuración organizativa. Ver: **CARDOSO**, Aldo A, *FORMAS DE COOPERACIÓN EN COMUNIDADES INDÍGENAS DE COLOMBIA*, Universidad de Santo Tomas, Bogota, 1974 ó **RAZETO**, Luis en *LOS CAMINOS DE LA SOLIDARIDAD*, pags. 185-196. *Op. Cit.* En el mismo orden de ideas está: el sociólogo D. Bautista Saavedra quién fuera presidente de Bolivia en la década de los 20s, y los tratadistas de temas cooperativos R. P Gregorio Iriarte y el Dr. Edwin Möller P.

organización a mediados del año 1994 hace algunas transformaciones en su estructura organizacional para convertirse en establecimiento bancario, y a mediados del año 2000 se transforma en banco de accionistas (MEGABANCO). En 1968 el Estado Colombiano dio vida al Instituto Nacional de Desarrollo y Financiamiento Cooperativo FINANCIACOOP, que en 1992 se convierte en el banco cooperativo BANCOOP, con el objetivo de dar apalancamiento financiero como un intermediario del cupo de redescuento otorgado al Sector Solidario por el Banco de la República.

Y como ente regulador se crea la superintendencia de Cooperativas que en 1981 fue convertida en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP) con las tareas de dirigir y ejecutar las políticas estatales, ejerciendo simultáneamente vigilancia, control e impulsando el *crecimiento y desarrollo organizacional* del cooperativismo en general. Por los diferentes cuestionamientos que se vieron más palpables en la crisis financiera de 1998, el DANCOOP se convierte en el DANSOCIAL con objetivos enfocados más a la asesoría técnica/empresarial que política/organizativa.

Pero todo esto fue impulsado en los 60s, gracias a un marco regulatorio como la ley 1598 de 1963 per se de otras normas, decretos y resoluciones que abrieron caminos importantes para la participación del sector cooperativo en la dinámica económica y social de Colombia. Además, dicho marco jurídico institucionaliza la forma como el Estado definiera, de manera implícita, las características organizativas y el mismo funcionamiento de las cooperativas dedicadas al ahorro y crédito.

Al respecto escribía una persona diestra en la materia “*Desde los orígenes del cooperativismo colombiano se ha podido observar, en las respectivas disposiciones legales y reglamentarias, el interés del Estado por favorecer el desarrollo del sistema (...) si la acción no ha sido más eficaz esto se debe en buena parte a la desproporción entre los objetivos de desarrollo cooperativo señalados en las leyes y en las declaraciones oficiales, por una parte, y, por otra, los recursos suministrados efectivamente por el Estado para el logro de tales objetivos*”(URIBE Garzón, Carlos, 1993: 487).

Es de mencionar que antes de UCONAL, hubo importantes intentos de formar organizaciones con carácter de integración. Uno de esos intentos fue en 1948 con la Unión de Cooperativas Colombianas UNICOOP. “*Esta organización integrista, no contó con la simpatía del gobierno y por tanto no le fue reconocida su personería jurídica*”. (NIÑO Carlos Julio, y SERRANO Rymel, 1996: 60-61). Otro intento fue la Alianza Cooperativa Colombiana ALICOOP en 1954 cuyo crecimiento estuvo supeditado a un plan de financiación del gobierno que nunca se llevo a cabo.

Los aportes del Estado Colombiano se ven palpables en lo referente a los principios de autonomía democrática “un asociado –un voto”; en la definición del “*sin ánimo de lucro*” que debe llevar implícito todas las organizaciones de carácter social; al permitir que las organizaciones dedicadas a ahorro y crédito, recibieran depósitos o hicieran captaciones de dinero, no solo de sus asociados/propietarios sino de terceros no asociados; y en la búsqueda de una mayor especialización como entes dedicados al crédito y ahorro. (LORA, E., y VESGA, R., 1992: 30-31)

El aporte del Estado también es evidente en la formalización e institucionalización de las organizaciones cooperativas. Varias leyes y sus respectivas normas (Ley 79/88 y Ley 454/98) obedecen a estos criterios. Y como lo comentábamos en las primeras páginas de éste capítulo, se afianzó visiones organizacionales con orientación burocrática que en la práctica fueron la “camisa de fuerza” por donde tuvieron que transitar las transformaciones de la estructura organizacional de las OFCC.

### **2.2.3 Los programas de cooperación internacional.**

Para terminar el análisis de la segunda fase de crecimiento y desarrollo es importante mencionar que las cooperativas de ahorro y crédito de América central, el caribe y el norte de Suramérica tuvieron fuerte influencia comprobada de corrientes estadounidenses y en algunos casos de los canadienses. En los años 80s repuntan algunas influencias de los europeos en Colombia, a través de dos fundaciones especialmente alemanas: Friedrich-Ebert Stiftung y la Konrad Adenauer Stiftung. Esta última fundación con participación directa en la *escuela de administración cooperativa* ESACOOOP a través de su asistencia técnica y patrocinio financiero por muchos años.

Estas corrientes (especialmente la de los EEUU) influyeron en Colombia también en la creación, estructuración y diseños organizacionales que recibieron el nombre de estructura de *modelo Atomizado/competitivo*, cuyos fundamentos se trabajarán en el tercer capítulo. Dichas influencias tuvieron características muy especiales producto de la adecuación del cooperativismo de ahorro y crédito hacia las nuevas circunstancias económicas y sociales que en éste periodo de tiempo se estaba viviendo en nuestro país y al pensamiento de sus promotores y difusores.

El comentario del Gerente General de COOPERAMOS es claro y preciso en este aspecto. *“Las cooperativas de ahorro y crédito, cuya historia relativamente moderna se remonta a la década de los sesenta, cuando impulsados por los acontecimientos mundiales que se sucedían en la época y en particular el fenómeno de la revolución cubana que infundía serios temores en las clases dirigentes colombianas (...) se organizaron por vías diversas programas orientados a constituir cooperativas de ahorro y crédito inspiradas especialmente en los modelos norteamericanos”. “Pese a que por la época (principios de los ochenta) ya eran conocidos en Colombia los modelos alemanes (Raiffeisen), canadiense (Desjardins) y algunos otros modelos europeos que fueron decisivos en la construcción social de sus respectivos países, (...) éstos no fueron tenido en cuenta o solamente fueron tomados como referentes anecdóticos para la educación cooperativa o como destino para pasantías breves, perdiendo el cooperativismo financiero colombiano una gran oportunidad de haber moldeado, con base en estos esquemas y, desde luego, con sujeción a la naturaleza, expectativas, realidades y posibilidades de la sociedad colombiana, un modelo singular, que inclusive hubiese podido forzar una legislación igualmente singular y en consecuencia haber establecido un carácter totalmente diferenciador y rico en estructuras de unidad e integración y flexible en función de la diversidades regionales” (t.e.29)<sup>81</sup>*

---

<sup>81</sup> La cita t.e.29 es la entrevista realizada en Abril 2004 para los fines de esta investigación a ALBERTO BEJARANO, quien fue el gerente general por varios años de COOPERAMOS. Ha sido igualmente un investigador académico con varias publicaciones del sector cooperativo financiero colombiano.

En esta segunda fase de crecimiento y desarrollo organizacional de las organizaciones del SFCC, las entidades internacionales norteamericanas que más aportaron en este proceso tanto en asistencias técnico- administrativas como con recursos financieros, fueron: *Credit Union National Cuna mutual*, que agrupaba las cooperativas dedicadas a la actividad financiera; *Liga cooperativa de los EEUU* que fomentó en su momento la creación de bancos cooperativos; *Agencia Internacional para el Desarrollo AID* con líneas de crédito y programas de desarrollo cooperativo. Igualmente hubo apoyos institucionales de la OIT; OEA; CEPAL, entre otras. Todos estas “ayudas” especiales estaban canalizadas dentro de los planes de la *alianza para el progreso*, programa bandera de los gobiernos estadounidenses para América Latina.

UCONAL recibió la ayuda directa de *cuna mutual* a través de colaboraciones técnicas de la *oficina Latinoamericana de cuna*, que funcionaba en Colombia. Igualmente hizo inversiones de capital en esta organización y en proyectos específicos como *seguros uconal* (hoy seguros la SOLIDARIA) por intermedio de *Cumis*, la compañía de seguros generales de *cuna mutual*<sup>82</sup>. Igualmente muchos de los dirigentes cooperativos de UCONAL pasaron a ocupar cargos de importancia en estas organizaciones internacionales.

Así fue como Uconal empieza a ser puntal de las cooperativas de ahorro y crédito, no solamente en Colombia sino en toda Latinoamérica. Al respecto uno de los Gerente General de COOMEVA Uriel estrada calderón, y directivo de UCONAL, afirmaba que “*Uconal se convirtió en el primer organismo de integración especializado, concretamente en ahorro y crédito para lo cual recibió asesoría de la Alianza para el progreso; AID; del presidente Kennedy, mediante convenios con la Credit Union National Association CUNA, como una forma de impulsar el cooperativismo en los países del tercer mundo*” (UCONAL 30 años, 1989: 13)

### **3. TERCERA FASE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Consolidación y expansión y sus connotaciones frente a la estructura organizacional.**

Las décadas del 80s y de los 90s, las cuales corresponden a nuestro periodo histórico de estudio, se inician con el preámbulo de una recesión económica que afectó principalmente al sector industrial provocándose el cierre sistemático de muchas empresas y con ello el aumento del desempleo. Es así como en 1982 bajo los primeros meses de gobierno del conservador Belisario Betancur, cuando la crisis financiera terminó de llenar la copa: El grupo Grancolombiano y el Banco de Estado, las compañías aseguradoras que actuaban en el establecimiento de crédito, entre otros, tienen problemas por sus continuos autopréstamos y operaciones especulativas que hacen a costa de los pequeños ahorradores. Esta crisis económica tiene su punto álgido en 1984 cuando el desempleo alcanzó 16% y se palpó el aumento de las actividades del sector informal.

---

<sup>82</sup> Las relaciones entre Uconal y Cuna mutual eran tan estrechas, que hasta el edificio de Uconal de 15 pisos en la avenida 19 en Bogotá, lleva el nombre de cuna mutual.

Un año antes de la crisis de 1982, se promulga la ley 24 de 1981 con el mismo espíritu de las anteriores, en el sentido de fomentar como alternativa socioeconómica la iniciativa cooperativa. El crecimiento global del sector cooperativo financiero (incluye las OFCC de nuestra muestra) durante 1982-1986 con ayuda estatal, fue de gran magnitud. “*Las captaciones de asociados y terceros crecieron a una tasa promedio anual de 86.4% (...) el crecimiento promedio anual de la cartera del sistema cooperativo fue de 52.4%, obviamente superando el desempeño del resto de intermediarios financieros*” (MARTÍNEZ N., Néstor, 1988: 56)

Simultáneamente a ello, se encontraban en período de fortalecimiento las mafias del narcotráfico que por su gran capacidad financiera penetraron, en claras alianzas con sectores empresariales y estatales, muchas regiones colombianas con sus notables incidencias en la vida económica, política, social y cultural de nuestro país.

### **3.1 El desempleo y el cooperativismo financiero.**

Para los años 90s sumado a las crisis cíclicas económicas están los desempleados que pierden sus puestos por diferentes motivos. Se destacan entre otros, la revolución informática que al crear procesos de producción automatizados y autorregulados, desvinculan mano de obra; a la sacralización del mercado y de sus conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad; y a los diferentes *ajustes estructurales* que Colombia viene realizando con la complacencia y asesoría de los organismos multilaterales internacionales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) .

El desempleo como problema endémico de nuestra sociedad postmoderna, se ve agravado en nuestra patria y tal vez en muchos países del llamado tercer mundo (hoy conocidos como países emergentes) por la carencia de un Estado benefactor. Recordemos que nuestro Estado no asegura, a los que quedan sin trabajo, medios de subsistencia como el seguro de desempleo, o ciertas ayudas que las políticas sociales de cualquier país civilizado entregan para garantizar la inserción o re-inserción en el mercado de trabajo.

El desempleo como gran problema que caracteriza los finales de los 80s y todos los 90s fue, y es muy duro decirlo, un aliciente para la creación y fortalecimiento de iniciativas organizacionales solidarias o cooperativas. Los conceptos de *economía social* (Europa) o *Economía Solidaria* (América Latina) se fortalecen lastimosamente bajo el paradigma de pobreza y marginación vinculada con el desempleo que afronta nuestras sociedades. En muy pocos casos son reconocidos como proyectos de vida que se erigen en propuestas de cambio a la forma de organizarse la sociedad post-industrial. Indudablemente esto genera nuevos retos entre ellos, construir una sociedad donde el trabajo asalariado no sea el medio principal de asegurar la subsistencia<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> En relación con la idea de este párrafo, vale la pena leer estas líneas que aparecen en una ponencia que presentó CINCOA en el primer congreso antioqueño del sector cooperativo. “Una ventana al siglo XXI” en 1996, titulada: **LA INSERCIÓN DE LA ECONOMÍA DE COOPERACIÓN EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.** “En los últimos tiempos interesantes comentarios sobre la cooperación provienen de los representantes del Estado y la empresa privada, quienes presentan la “solidaridad” como la alternativa para millares de nuevos desempleados. Es así como



Desde esta lógica muchas de las más importantes organizaciones gremiales colombianas del sector cooperativo de segundo y tercer grado en la “década perdida”, la de los 80, reorientaron sus actividades organizativas-gremiales a la construcción de un *tejido empresarial*. Ello se mostró en las continuas asesorías de carácter organizacional, administrativo y financiero a las cooperativas con dinámica de ahorro y crédito fundamentalmente. Dio impulso a enfoques de organización y de *gestión organizacional* que apuntaron al crecimiento sostenido del *tejido empresarial*, sobre la base que lográndolo, automáticamente se daba la generación de empleo.

*En lo teórico*, entre otras, la construcción del tejido empresarial se fundamentó a partir de las potencialidades que emanan las organizaciones de carácter social manifestadas en algunas formas organizativas y asociativas coherentes con el desarrollo a escala humana<sup>84</sup>, y en generación de niveles de cooperación y solidaridad. Todo ello en buscar un *mejor estar* (calidad de vida) de los miembros y sus respectivas bases sociales. En lo *práctico*, se trabajó las variables de crecimiento supeditadas a las variables de desarrollo. Llevó esto implícito, y como consecuencia innegable de lo anterior, a la creación de empleo.

En este marco es importante mencionar lo desarrollado por organizaciones de segundo y tercer grado que en convenios con instituciones estatales como el SENA aportaron elementos teóricos y prácticos para las diferentes transformaciones de la *estructura organización* de las OFCC. En especial lo relacionado con las estructuras formales de estas organizaciones, lo que generó también una línea de construcción enfocada a un cooperativismo financiero con *estructuras no federadas* (diferente como lo es en muchos países como Alemania, Canadá, Dinamarca, Suecia, etc.) pero si *atomizadas*. Por su misma filosofía de estructuración organizativa compiten entre sí por un mismo mercado, y en muchos casos compartiendo sectores importantes de sus bases sociales.

Las asesorías técnicas y organizacionales en los años 80s de UCONAL, FUNDECOOP (la fundación del Bancoop), CONFECOOP, ASCOOP y el mismo SENA, principalmente prestadas a las cooperativas del SFCC, se diferenciaron en cosas muy mínimas a las dadas por las fundaciones del sector privado que apoyaron en sus momentos, las iniciativas empresariales tanto cooperativas como individuales. (FUNDAEMPRESAS, Fundación MAC, fundación CARVAJAL, la FES etc., lo mismo que las fundaciones empresariales de los grupos económicos y financieros de nuestro país). Todo en el sentido de hacer de una cooperativa u organización de carácter social una empresa que funciona solamente como un negocio, partiendo de la lógica de reunirse o asociarse en un proyecto empresarial

---

nuestro sector solidario se convirtió en la panacea y el comodín al cual descargarle las responsabilidades sociales. En efecto, cuando una actividad, algunas veces socialmente necesaria, no es viable económicamente o de muy bajo rendimiento, se produce la propuesta de que las mismas comunidades asuman el costo social de mantener dichas actividades, mediante la conformación de organizaciones de cooperación. Esta es la función que el Estado le ha asignado al sector solidario como contribución al desarrollo del país. Creemos que éste no es el papel que hemos de cumplir en el desarrollo del país, no podemos ser sólo alternativa para recoger los desechos arrojados del seno de los sectores público y capitalista, por el contrario, debe asumirse el papel de ser artífices de nuestro desarrollo, generando condiciones para construir una sociedad más justa y equitativa.”

<sup>84</sup>Con *desarrollo a escala humana* queremos identificar los aportes teóricos dado por el economista y premio Nobel alternativo en Estocolmo 1983, Manfred Max-Neef. Para lo pertinente dos libros son de vital importancia: “La Economía Descalza” Editorial Nordan, Buenos Aires, 1986, y “Desarrollo a Escala Humana: Una Opción para el futuro, Ed. Centro de Alternativas de Desarrollo (CEPAUR), Santiago de Chile, 1988.

para suplir algunas necesidades que, a la postre, terminan convirtiéndose en alternativas que no trascienden sino solamente para solucionar problemas de desempleo.

Los enfoques de construcción de organización, en nuestro criterio, no diferenciaron el carácter social de las entidades asesoradas. Se dirigieron hacia los procesos internos y de construcción de empresas reforzado desde lo teórico en el *enfoque cooperativo de organización*, y en la realidad en la implementación del *enfoque privado de organización*. Trajo como consecuencia lo anterior, un proceso lento pero seguro de desnaturalización como organizaciones sui generis que olvidó, o dejó en segundo plano, la base social y su articulación con la razón de ser de estas organizaciones y, en un tercer plano la incidencia en el entorno y su interrelación con el desarrollo *de lo local*.

Las asesorías igualmente se manifestaron en la creación de mecanismos racionales desde lo técnico, enfocadas fundamentalmente hacia problemas estructurales que las OFCC en algún momento tenían: a. La falta de financiamiento, b. Deficiencia tecnológica, c. Deficiencia en la gestión empresarial, y d. La profesionalización del manejo financiero.

En la década del neoliberalismo (los 90s) y presionado por los designios del mercado, para las OFCC el empleo pasa de ser la potencialidad número uno, a tornarse en un problema. Efectivamente, estas organizaciones en la medida que entran en la onda del crecimiento con poco desarrollo, se ven obligadas a reformar sus estructuras formales nuevamente. Esto con el fin de ser catalogadas como conjunto de organizaciones eficientes y entrar así, en los estándares de medición del sector financiero de lucro. Dos comentarios aclaran lo anterior. “*Se hizo un proceso de reingeniería dentro de la cooperativa. Teníamos contradicciones en el consejo de administración: no todos estaban a favor de las grandes reformas. (...) Simultáneamente tuvimos que reducirnos de 528 funcionarios a 247*” (Financiera COMULTRASAN: Una empresa social con pensamiento propio, 2002: 24).

*Dentro de los esfuerzos hechos en este año se logró una disminución de funcionarios pasando de 503 en diciembre 1996 a 458 en el mismo mes de 1997, aumentando así la eficiencia por empleado*” (Informe anual de 1997 de la gerencia general de la Coop. Financiera SOLIDARIOS a la XXXV asamblea de delegados).

En su afán de volverse “competitivos” y ganar un “crecimiento empresarial sostenible” la *estructura organizacional* (La estructura formal o esquema organizacional, y la estructura informal o estructura social) se vio atravesada por los conceptos de boga globalizados y globalizantes como desregularización, flexibilización laboral, salario integral, liberalización financiera, mercado de capitales etc., etc., que dieron las nuevas pautas para los rediseños organizacionales<sup>85</sup>.

### **3.2 El programa de UCONAL en el crecimiento organizacional de las OFCC**

A inicios de los años 80s UCONAL en alianzas con algunas instituciones gubernamentales realizó algunos programas en las OFCC como por ejemplo el *CAS*. Estos programas, en *primera instancia*, incluían asesorías técnicas para superar la conducción empírica. Para ello modernizaron las

---

<sup>85</sup> Estos comentarios se refuerzan con los puntos de vista manifestados en su momento por algunos de los principales dirigentes del cooperativismo financiero. Ver por ejemplo; “Privatizaciones: Un modelo participativo y democrático” por Carlos A. Dossmann Morales, presidente del banco UCONAL, en *LA POLÍTICA SOCIAL: Herramienta del Desarrollo Económico*, Condecoop, 1995 pags 204-215; y en “La Economía Solidaria en el salto Social”, Eduardo Yunda Sánchez, Presidente del Banco Coopdesarrollo (Megabanco), pags 111-124

*estructuras organizacionales* buscando una mejor adaptación al *entorno*, tratando en lo posible de generar un *crecimiento* acorde con una política de generación de empleo. En *segunda instancia* incluían aspectos del desarrollo humano tratando de conseguir mayor participación de todos los empleados en las funciones, decisiones y cumplimiento de servicios menos burocráticos y más humanos. Y en *tercera instancia* eran programas dirigidos fundamentalmente a la captación de ahorros masivos, que manejarían en proyectos suficientemente rentables.

Los programas repercutieron de manera positiva en los *crecimientos organizacionales* (principalmente en los ingresos operacionales) el cual implicó un cambio de fondo en la concepción de las cooperativas (Lora, E., y Vesga, R., 1992: 34). Las siguientes afirmaciones son muestra de ello:

*“La Cooperativa Financiera SOLIDARIOS fue una de las cooperativas que se afilió al programa **Captación de Ahorro Social (CAS)** promovido por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (UCONAL), a principios de los ochenta. La asistencia técnica recibida de UCONAL fue crucial para la evolución de Solidarios hacia una cooperativa de membresía abierta en 1986”*<sup>86</sup>. (Banco Mundial: estudio de caso: Coop. Financiera SOLIDARIOS, 1999: 12)

*“En lo financiero se ampliaron los servicios mediante los **CAS**, programa en convenio con UCONAL que permitía la obtención de capitales de ahorro público para destinarlos a préstamos para vivienda, educación, salud, recreación, planes de la pequeña industria, comercio, agricultura, etc. (...) Con los **CAS**, COCICOINPA (Financiera AVANCEMOS) fue pionera a nivel regional y nacional”* (Coop. Financiera AVANCEMOS: Historia de un proyecto empresarial y social, 1996; 141 y 142)

*“Los diferentes programas implementados como estrategia para ganar mercado, después de la crisis del sector tradicional en los principios de los ochenta, de parte de las cooperativas de ahorro y crédito, tenía como mecanismo el crecimiento y el modernizar toda la estructura y la gestión. Desde este sentido el programa CAS abrió la puerta para la expansión de las cooperativas de ahorro y crédito con base en la diversificación de las fuentes de recursos (financieros) y la creación de una buena estructura de captación. El programa CAS fue un éxito como lo demuestran los balances generales en plena crisis financiera colombiana”* (MARIN G., José F., 1996: 43) El paréntesis es mío.

En términos prácticos y generales el programa CAS creó una red de captaciones de recursos financieros a partir de las cooperativas asociadas a UCONAL, pagando tasas de rendimiento del mercado. Para ello las OFCC de nuestra muestra como integrantes de UCONAL debían cumplir una serie de condiciones relacionadas con sus estructuras y procedimientos operativos. Fue el preámbulo para ubicarse en el plano de la competencia mercantil con el SFTC, y el inicio, a mi manera de ver, de un ambiente altamente de competencia entre ellas, lo que socavó principios de *cooperación* y *solidaridad*.

La competencia entre las organizaciones del SFCC trajo fuertes divergencias en términos de la estructura ideal de integración, lo que repercutió en la formación de cacicazgos que fragmentaron la capacidad generadora de desarrollos regionales. Así también no hubo unidad de acción para crear

---

<sup>86</sup> “Solidarios Financial Cooperative, it was one of the credit unions that joined a special program known as CAS (a savings mobilization program, in Spanish *captación de ahorro Social*) promoted by the National Credit Union Federation, UCONAL, in the early 1980s. The technical assistance received from UCONAL, was crucial to *Solidarios* evolution into an open credit union in 1986”

estrategias comunes que enfrentaran problemas comunes, pese a que se compartían los mismos objetivos estratégicos como organizaciones de carácter social; vale la pena resaltar las diferentes políticas sobre programas de desarrollo, microcréditos, y las políticas de colocación de dineros (prestamos), donde hubo organizaciones cooperativas que colocaron dineros a grandes sectores empresariales privados, a quienes el SFTC habían descartado como sujetos de créditos por diferentes motivos. Igualmente la competencia los llevó a crear estructuras adecuadas para la “rapiña” del mercado que debían compartir con el sector financiero de lucro. Fueron muchas las oficinas o agencias de las diferentes OFCC ubicadas en una misma cuadra o un mismo sector. Todos captaban y colocaban recursos financieros; lo único que las unía era el hecho de poder competir. Las sucursales/agencias/oficinas no tenían nada que envidiarle a las oficinas de los grandes pulpos financieros nacionales e incluso internacionales, ni siquiera en su ubicación, ya que estaban en los mejores centros financieros de Bogotá, Cali o Medellín. Sobre la competencia y sus connotaciones en el SFCC, no existe una investigación elaborada sobre el particular.

En su investigación de las cooperativas de ahorro y crédito elaborada por FEDESARROLLO, apreciamos lo siguiente: “... *el programa CAS tuvo un impacto significativo en la actividad de estas cooperativas. Para UCONAL el programa fue adoptado dentro de una estrategia de crecimiento, la cual incluía elementos como la descentralización de la gestión y la modernización de la estructura técnica administrativa de la organización. Para las cooperativas de primer grado (...) fue una forma de probar sus capacidades en una captación más agresiva de dineros, experiencia que capitalizarían más tarde al lanzar sus propios productos para captar dineros. Para el sector Cooperativo financiero como un todo, el programa CAS representó un rompimiento en los hechos frente a la filosofía predominante en el pasado, que interpretaba la expresión “sin ánimo de lucro” como un rechazo a la rentabilidad financiera en las operaciones y a la agresividad en los negocios, obligando a las cooperativas a mantener tasas de captación y colocación por debajo de los niveles del mercado*”. (LORA, E., y VESGA, R., 1992: 38)

La preocupación de fondo en los primeros años de la década de los 80, y hablando en términos de *gestión organizacional*, no era cuál es la estructura y/o diseño organizacional que fuera mejor para organizarse con el fin de alcanzar los diferentes objetivos de las organizaciones. No existía la inquietud postmoderna sobre cómo se alcanza la *eficacia organizacional* teniendo de referente un modelo organizacional. Lo anterior estaba en concordancia con un ambiente externo relativamente cambiante que no era definido como tal en esa época. Facilitaba esto que organizaciones construidas sobre concepciones burocráticas tendieran a trabajar más eficazmente en estos medios ambiente que de algún modo estaban protegidos o eran estables.

El panorama de las OFCC carecía de forma tan marcada de la apología de la *eficiencia* como criterio primario de la viabilidad organizacional. Consecuentemente con ello la implementación en la práctica de la administración no se enfocaba a procedimientos (reglas de funcionamiento interno por ejemplo) sino en programas, con la suposición de que sus contenidos se adaptarían racionalmente a los objetivos de las organizaciones. En este sentido fue el aporte de los organismos de segundo y tercer grado y específicamente de UCONAL, que marcó obviamente comportamientos organizacionales en

la *Gestión organizacional*, y por ende en la gestión económica, de administración y financiera de las organizaciones de nuestra muestra.

### 3.3 *De la metáfora del organismo.*

La década del 80, con más relevancia a partir de los mediados de los 80s, se caracterizó también en las OFCC, por un cambio de paradigma en cuanto a los análisis de la organización y sus referencias; aquí la metáfora se dio con el *organismo* pensada en su capacidad para adaptarse al *entorno*.

*El entorno* y en el caso concreto de esta investigación, lo limitamos fundamentalmente a la dinámica de mercado del *Sistema Financiero Colombiano* que para los 80s fue relativamente estable en el que la formulación mecanicista de la organización tiende a ser abandonada. La década de los 90s encararon un entorno más incierto y turbulento mediatizado por las incidencias de variables exógenas, tales como: Liberación de los mercados financieros, los diferentes marcos de regularización, reglamentación y supervisión emanados por el poder Estatal etc. Todo esto incidió notablemente en las cooperativas objeto de nuestro estudio, en las estructuraciones y diseños que se implementaron, en la reorientación de la *gestión organizacional* que en los 80s tuvo énfasis en el *enfoque cooperativo de organización*; y en los 90s en el *enfoque privado de organización*.

Algunos autores sostienen que para dar saltos de calidad en la construcción de nuevas formas de organización, hay que darle la bienvenida a nuevas formas metafóricas de “leer” y construir las organizaciones cooperativas de carácter financiero. Lo que permite superar o sustituir las metáforas de la *maquina* y del *organismo*. Dicha tendencia se reafirma después de mediados de los 90s con las nuevas formas de innovación que deben desarrollar o trabajar para sobrevivir en las nuevas condiciones que la *economía insolidaria*, con su fundamentalismo del mercado, impone. El referente ya no es el Estado ni la iglesia católica, ahora es el mercado.

Si bien es cierto, bajo la influencia de la metáfora de la máquina, la teoría de la organización fue encerrada en una forma de maquinaria preocupada por las relaciones objetivos-estructura; la idea de organización como organismo lleva la atención hacia modos más generales de supervivencia en la relación organización-entorno. (MORGAN, Gareth, 1991: 29-44)

La preocupación entonces para las OFCC estribó, ya a mediados de los 90s, en dos elementos principales: *Por un lado*, en cuál o cuáles son los mejores caminos para crear diseños y/o estructuras organizacionales que definan, entre otras, nuevas formas organizativas basadas en nuevas lógicas y tomando distancia prudente del sistema burocrático-mecanicista-organicista. De hecho y partiendo de comentarios comunes de académicos interesados en el Sector Solidario Colombiano, el camino recomendable fue el de crear nuevas metáforas que acerquen a una mejor comprensión de la realidad organizacional de estas empresas de doble carácter (*asociación* versus *lo empresarial o de negocio*). Lo que permite escudriñar sus vicisitudes en contextos postmoderno de internacionalización de la

economía, creando y utilizando varas de medición que sean diferentes a las que utilizan como referencia en el SFTC o sector financiero de lucro.

Se tuvo un consenso, especialmente en las cooperativas multiactivas y en las cooperativas de ahorro y crédito, que cuestionaban los enfoques de *crecimiento y desarrollo organizacionales* de las grandes cooperativas financieras. Hubo iniciativas organizativas gremiales donde hoy algunas lánguidamente se mantienen, que aportaron importantes avances teóricos además de gran variedad de ideas al respecto. En las que encontramos la Federación de Organizaciones y Empresas de la Economía Solidaria FEDESOL; La Corporación para la Educación en Economía Solidaria ECOSOL, entidad docente e investigativa que funcionan principalmente en el sur Occidente Colombiano; el Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo de Antioquia CINCOA; la Corporación Educativa Mutualista de Medellín, en el departamento de Antioquia; la Mesa Solidaria en la capital de la república.

Y *por otro lado*, y basados en una posición cómoda en la gran mayoría de las OFCC, se compartió e implementó en la gestión organizacional el *enfoque privado de organización*. Las estructuraciones y diseños organizacionales fueron fieles copias de las entidades del SFTC. En otras palabras, uno de los referentes, en el marco de la *gestión organizacional* y que atañe a las diferentes transformaciones de la *estructura organizacional* en el proceso de *crecimiento y desarrollo*, fue sin duda las organizaciones del SFTC, en especial la banca privada<sup>87</sup>. “*Como es lógico, éste comportamiento obedeció en gran medida a una adaptación a las condiciones específicas ambientales (...) pensemos que las cooperativas financieras como cualquier empresa, deben garantizar su supervivencia en su relación con el medio ambiente (entorno) (...) y en este sentido se debe ser efectivo o vendrá la muerte de la cooperativa.* (t.e.3) El paréntesis es mío.

Un caso concreto donde se manifiesta la imitación del sector bancario de lucro colombiano, está relacionado con los servicios y/o productos prestados por el sector financiero cooperativo. Son similares, por no decir iguales a los del SFTC, además que muchos de estos servicios y/o productos no consultan las necesidades de las respectivas *bases sociales*. Un ejemplo: Bancos cooperativos y cooperativas financieras de nuestra muestra que readecuaron sus estructuras para trabajar en inversión de portafolios o en mercado de capitales expresamente, cuando las verdaderas necesidades de sus asociados eran tener apalancamientos financieros. O que readecuaron sus estructuras formales para crear toda una red de cajeros automáticos cuando la base social demandaba de otros servicios puntuales.

En fin, los ejemplos se encuentran por doquier. Lo que se palpa es una concepción organizacional bajo un falso concepto de modernización de la estructura formal, modernizante e imitadora. Se pierde así la estrecha relación de la *estructura organizacional* con la base social, en

---

<sup>87</sup> Es de anotar que esto no-solo se dio en el sector financiero cooperativo, sino en sectores cooperativos como el transporte y en algunas cooperativas comercializadoras, donde en esta carrera de ser grandes “corporaciones” muchas de estas organizaciones implementaron los mismos enfoques de reestructuración organizacional, de enfoques de gestión y fundamentos de la economía insolidaria. En este marco, sus planeaciones y propósitos estratégicos han sido, como tendencia general, diseñados bajo argumentos y lógicas individuales e individualizantes con criterios de teorías administrativas “modernas” o de moda, que no aportan diferencias marcadas cuando son aplicadas a organizaciones solidarias.

particular con los asociados, reales propietarios de la organización cooperativa. El argumento principal, es la necesidad de supervivencia en el que el *desarrollo organizacional* y su incidencia en el desarrollo local pasó a ser un mero postulado de una organización de carácter social.

### **3.4 El crecimiento organizacional y su adaptación al entorno.**

En términos de enfoque organizacional, las OFCC diseñaron y transformaron sus *estructuras organizacionales* en función de una mejor adaptación al *entorno*. Se inicia el proceso a mediados de los 80s cuando dieron el paso a una *gestión organizacional* más técnica y especializada en la *gestión de la administración* y, casi, simultáneamente en la captación de dineros de terceros no asociados. No obstante la decisión de recibir recursos financieros del público en general no estuvo acompañada, en sus inicios de un buen soporte administrativo.

Los crecimientos vertiginosos de las OFCC se dieron precisamente por ciertos cambios del *entorno* al cual era necesario adaptarse so pena de desaparecer. “*Había que crecer, el entorno lo exigía y lo permitía*” (t.e.24)<sup>88</sup> comentaba el gerente general de COOMEVA en la entrevista para los fines de ésta investigación. Fueron muchas las cooperativas que en ese proceso de adecuación al entorno tuvieron crecimientos desmesurados en sus estructuras formales, lo que desbordó la capacidad de conducción de sus dirigentes. Por las circunstancias y exigencias del mismo entorno, se enfocaron en el *crecimiento* dejando en segundo lugar el *desarrollo organizacional* como tal.

De la misma forma hubo también organizaciones que en este proceso fueron más prudentes. La cita siguiente nos da una claridad al respecto. “*En los primeros 20 años la gerencia general de CUPOCREDITO fue cautelosa de abrir otras sucursales fuera de las principales en Bogotá, porque ella carecía de la tecnología necesaria para proveer transacciones seguras y una buena comunicación. A partir de 1985 CUPOCREDITO comenzó un proceso de expansión principalmente en comunidades rurales en departamentos cercanos a Bogotá (Cundinamarca, Boyacá y Meta). En 1995 se tenía ya 111 sucursales distribuidas en cinco regiones del país*”. (Banco Mundial, CUPOCREDITO: Estudio de caso en microfinanzas, 1997: 6)

A mi manera de ver los cambios del *entorno* al final de la década ochenta, en lo que tiene que ver con el mercado de las OFCC, estuvieron mediatizados por dos elementos: *El primero* está relacionado con la captación de dineros del público en general (terceros no asociados) dentro del mercado financiero por las cooperativas (flujos de capital de corto plazo principalmente). *El segundo elemento* son las regulaciones legales en torno a la especialidad financiera tanto a los organismos de grado superior como a las cooperativas de ahorro y crédito. Hablamos concretamente del decreto 2263 de 1984 (reconocimiento de un régimen excepcional para estas organizaciones que captaban dineros de terceros); el decreto 1659 de 1985 (definición de los organismos cooperativos que se les permitía la actividad financiera excluyendo las cooperativas multiactivas e integrales); y el decreto 1876 de 1987 (plantea la relación a 10 veces entre obligaciones con el público, y el capital social y el fondo de

---

<sup>88</sup> La sigla t.e.24 corresponde al gerente general de COOMEVA, Sr. VICTOR H. PINZON PARRA. Médico cirujano de profesión y experto en temas cooperativos. Fue uno de los fundadores, miembro del consejo y director de varios servicios de COOMEVA. Ha estado como integrante en las juntas directivas de varias organizaciones. Ha tenido numerosas distinciones por su labor en beneficio del cooperativismo.

reserva legal). Estos dos elementos fluctuaron bajo un ambiente de desprestigio al SFTC por lo sucedido en las crisis financiera de 1982, y la aparición “formal” de circulación masiva de dineros “calientes” y/o ilícitos (ambos conocidos como capitales golondrinas) en la economía colombiana.

Ya en los 90s, con la presión de la liberalización de los mercados financieros; la concentración de la banca colombiana en dos grupos económicos principalmente; y la penetración de capitales internacionales financieros, las OFCC experimentan una transformación de *entorno* y la necesidad de reestructurarse en sus estructuras organizacionales. Para mantenerse como organizaciones empresariales en esas nuevas condiciones tenían que adecuar sus estructuras en función del mercado, con las implicaciones que devienen de la *economía insolidaria*. O, y como segunda posibilidad, volcarse nuevamente hacia sus asociados y base social, con la implementación de una reorientación de su quehacer organizacional. Primó la primera tendencia, y hubo una disposición generalizada de las OFCC a competir, codo a codo, con el sector bancario tradicional, con el beneplácito (apoyados y/o asesorados) por algunas organizaciones gremiales de tercer grado como la confederación de cooperativas colombianas COONFECOOP, y la asociación de cooperativas ASCOOP.

Críticos de este proceso consideran que la reorientación del quehacer organizacional se pudo haber enfocado en tres aspectos: El *primer aspecto* rescatando el concepto de *cooperación* como categoría económica ligada al desarrollo humano e inscrita en una teoría para la gestión de organizaciones (la cooperación convertida en fuerza productiva, factor económico y métodos de gestión), que surge como mecanismo para hacer frente a las falencias y contradicciones que en un momento determinado se gestan dentro de un sistema socio-económico, que agreden a un grupo o comunidad determinada. Sobre este tema existen aportes teóricos, muchos de ellos basados en evidencias empíricas (en Colombia, entre otros, Gonzalo Pérez Valencia, “Mutualismo y Economía Social”, op. Cit.).

*El segundo aspecto* tiene que ver con la *solidaridad* como categoría filosófica enmarcada como un especial comportamiento de los humanos, resultado de su *sociabilidad*. No entendida en sus acepciones teológicas y éticas tradicionales (caridad, misericordia, compasión, etc.) sino como se definió en la cita número 12 del primer capítulo. Sobre este tema también existen aportes teóricos (en Colombia Hernando Zabala Salazar, “Las teorías sobre la Solidaridad y el porvenir de la cooperación”, op. Cit.).

*Y un tercer aspecto* en crear esfuerzos originales para conceptualizar e implementar nuevos modelos de administración. La aplicación de prácticas posmodernas de administración en contextos cooperativos, debe significar también la interiorización de una cultura de la *administración cooperativa* con fundamentos en una filosofía de desarrollo organizacional solidario. Desde esta lógica hay que hacer necesariamente una clara diferenciación entre la cultura de la administración solidaria, de la cultura gerencial general, diferenciando sus extrapolaciones: el *gigantismo*; el *gerencialismo*; y el *eficientismo*.



El *crecimiento organizacional* manifestado en el aumento de la captación de recurso externos (dinero de terceros no asociados), se convirtió en la principal fuente de ingresos para las OFCC tanto en los finales de la década de los 80s como en los años 90s. Dentro de esta diversificación de las fuentes de recursos financieros, se dejó de lado o en un segundo plano la captación por concepto de ahorros que resulta muy barata y con implicaciones positivas para la base social en el sentido de crear una cultura del ahorro, entre otros elementos. Una mirada a las principales cuentas de los estados financieros (Balance General y estado de Perdidas y Ganancia) de las OFCC, confirman dichas afirmaciones.

Lo anterior, como consecuencia lógica, generó una transformación de *la estructura formal* que se vuelca a los terceros no asociados, repercutiendo directamente en tres de sus componentes: En la *estructura organizativa* en la medida que hubo cambios de tipo funcional y creación de instancias específicas con rediseños de las líneas de mando, y la aparición de organismos de asesoría externa o *staff* de apoyo; en los sistemas *de objetivos y metas* ya que la razón de ser de estas organizaciones empezó a ser tergiversada por la creación de las diferentes políticas organizacionales; igual sucedió con las *políticas de personal, incentivos y sanciones* (en especial la vinculación de personas con un claro perfil solamente financiero, y la creación de incentivos evaluados con indicadores sobre captación de dinero). *Las estructuras formales o esquemas organizacionales* evolucionaron en este sentido, en respuesta a estas necesidades específicas de captación de dinero de terceros.

Indudablemente el *crecimiento organizacional* también generó transformaciones en la *estructura informal o estructura social* que se manifestaron en las relaciones de poder y autoridad principalmente con los *tecnócratas cooperativos* entre otros; y en las diferentes expectativas e intereses que se generaron en la base social. Sobre el particular en el capítulo 4 se abordarán estos temas.

En la tercera fase de crecimiento y desarrollo organizacional, la adaptación al *entorno* de las OFCC a partir fundamentalmente de sus crecimientos, estuvo precedida por tres estructuraciones (*Burocracia maquinista, Burocracia profesional, y la configuración divisional*) y tres nuevos diseños de organización (*Organización lineal, organización funcional y organización mixta*). Estos le imprimieron a la dinámica organizacional características propias que se analizarán en el siguiente capítulo.

### **3.5 Los abusos en el crecimiento organizacional: El gerencialismo, el gigantismo, y el eficientismo.**

En las OFCC el *crecimiento organizacional* hizo carrera. La idea de crecimiento se fundamentaba principalmente en las posibilidades de nuevas aperturas de oficinas/agencias/sucursales y más servicios financieros. De fondo era una visión de *expansión* con referentes en el SFTC. La expansión implicaba, en la mayoría de éstas organizaciones, nuevas localidades, nuevas regiones. Significaba estar en espacios geográficos compitiendo, incluso con sus mismos congéneres, para atraer

nuevos asociados y/o terceros ahorradores/inversionistas. El crecimiento organizacional a la luz de la expansión generó relaciones de competencia y no de interdependencia.

En este escenario el *crecimiento* aventajó el *desarrollo organizacional*. La razón obedecía a que la expansión generaba más asociados (más base social), y la infraestructura de los servicios sociales enmarcados desde el desarrollo se volvían limitados para atender la demanda en un número cada vez mayor de personas. El *vínculo cooperativo* en consecuencia se hizo más débil. Debe ser una condición *sine qua non* para el fortalecimiento de la estructura organizacional de éstas cooperativa la relación proporcional del crecimiento con el desarrollo organizacional, y su articulación con el vínculo cooperativo.

Así queda determinada la cuestión relativa a la magnitud del crecimiento de las OFCC. Estas organizaciones pueden tener un crecimiento organizacional hasta que no se desvirtúe su relación directa con el *vínculo cooperativo*, y por ende mantengan su unidad. Los crecimientos igualmente deben ser proporcionales a los niveles de sociabilidad (solidaridad). A mayor crecimiento organizacional mayores niveles de sociabilidad deben abarcarse. De la misma forma a mayor crecimiento, la calidad de vida de sus asociados debe ser mejor.

Con lo planteado anteriormente podemos decir que las OFCC siendo organizaciones de carácter social tuvieron *crecimientos* desproporcionados en su relación con los *desarrollos* organizacionales, y en su articulación con el *vínculo cooperativo*. La extrapolación de ésta tendencia es lo que conocemos como ***gigantismo***.

Si los objetivos y fines de la OFCC es el aumento de la *calidad de vida* de sus bases social, el *gigantismo* debe evitarse. Esto es humanizante. El crecimiento por el crecimiento es alienante como lo planteaba Manfred Max-Neef (Op. Cit: 1982: 149-155). Los gastos propios del crecimiento por el crecimiento (dotación, infraestructura, nuevas tecnologías, gastos de operación, etc.) comprometieron muchos recursos financieros de los asociados, y también de los terceros. Estos fueron a engrosar el ítem de *gastos diferidos* en los estados financieros. El ejemplo siguiente se puede generalizar a todas las OFCC. “*Fue entonces un compromiso, una prioridad (...) hacer crecer la entidad proyectándola a las áreas rurales de Cundinamarca y desde luego hacia la ciudad de Bogotá. Esto indudablemente generó un costo social representado en un diferido que llegó a representar el 38% del capital total, ya que no había otra manera de hacer frente al crecimiento de la entidad, si no fuese vía recursos de capital*” (Coop. Financiera COOPSIBATÉ: 33 años de historia, 1996:80).

En la década de los años 90s, la lógica del *gigantismo* en las OFCC se admitió por las posibilidades que se dieron en la incidencia sobre una de las “caras de la moneda”, cuál fue privilegiar la dimensión de lo *empresarial o de negocio*. También sobre esta vía fácilmente tuvo cabida una expresión de extrapolación de la *gestión organizacional* que matizamos como *gerencialismo*.

El ***Gerencialismo*** como término “... *simplemente significa el control de la cooperativa por parte de personas (...) en virtud de su posición administrativa. Representa abuso de poder y subversión de los valores, procesos y propósitos cooperativos. (...) tiene un estilo burocrático y no participativo (...) funciona sobre una clara distinción entre la cooperativa y las actividades comerciales*” (DAVIS Peter, 1999: 18)

El *gerencialismo* como desviación de la *gestión organizacional* tuvo su asidero en las concepciones de organización implementada por la *tecnocracia cooperativa*. La utilización sin razón de inventario de los conceptos y aplicaciones de la teoría moderna de administración facilitaron su incubación. Asimismo se entró en muchos casos, en una dinámica de valorar la *eficiencia, eficacia y efectividad* de estas organizaciones a la luz solamente de sus crecimientos. La eficiencia real de una organización debe ser determinada por la medida en que ésta alcance sus fines y objetivos, su razón de ser.

La apropiación, utilización y profundización de la *eficiencia, eficacia y efectividad* como conceptos que hacían énfasis en los medios para lograr meramente *crecimiento organizacional* como tal implicó el *eficientismo*. Igualmente la utilización de estos conceptos en una lógica de adecuación de unos medios para conseguir unos crecimientos desmesurados, propendió por facilitar la transformación de una *racionalidad del no-lucro* hacia una *racionalidad de mercado* propiamente dicha.

#### **4. FACTORES DE ÉXITO Y CONDICIONANTES EN LOS ENFOQUES ORGANIZACIONALES.**

##### **4.1 Factores de éxito en el crecimiento organizacional.**

Los factores de éxito de la *gestión organizacional* en las OFCC que contribuyeron a su rápido crecimiento y por ende a la transformación de sus estructuras organizacionales, estuvieron mediatizados por: **A.** La decisión de romper el vínculo cerrado y pasar a ser cooperativas abiertas con la posibilidad de acceder a nuevas fuentes de recurso diferentes de las aportadas por sus asociados.

En esta transición de cooperativas cerradas a cooperativas abiertas se transmutó como punto de partida la *estructura organizacional*, empezando por la mejora en calidad de la administración y continuando con la especialización en el negocio financiero. Se inicia la profesionalización de la *gestión de la administración* y de la *gestión financiera*. Lo que transformó realmente sistemas axiológicos e influyó notablemente en la estructura informal (estructura social) de estas organizaciones. “*Es común que la decisión de pasar al vínculo abierto sea precedida por un periodo de crisis en la organización, con bajos resultados financieros y deserción de asociados. La decisión no suele ser tomada por unanimidad en las asambleas generales, y algunos de los derrotados prefieren retirarse de la cooperativa al ver transformado su carácter*”. (LORA, E., y VESGA, R., 1992)

**B.** Después de dar el primer paso, se inicia la especialización del manejo de la dinámica de ahorro y crédito (lo que se conoció como la especialización financiera). A partir de aquí éstas cooperativas empezaron a penetrar sectores tradicionalmente desatendidos por el SFTC. Ello se hizo fundamentalmente en los finales de la década 80. Posteriormente penetraron a mediados de los 90, y en franca disputa con el SFTC, sectores que históricamente fueron atendidos por ellos, como la pequeña y mediana industria, sectores de la clase media media y los municipios.

Lo anterior estuvo acompañado de la creación, en la estructura, de un soporte técnico y legal para la apertura de la red de oficinas/agencias/sucursales que se diseminaron en las principales e

intermedias ciudades, además de algunos pueblos de nuestra geografía nacional. El crecimiento y manejo de los diferentes elementos de la captación y colocación de recursos financieros a través de estas oficinas, implicó crear órganos especializados en todas las tareas inherentes a estos procesos (tecnoestructuras y staff de apoyos). La cita siguiente nos da una idea que se puede generalizar a todas las OFCC. “ (...) la especialización financiera lleva a COOPCENTRAL a dedicarse de lleno al negocio financiero. (...) implicó estar a la par con la competencia de la banca comercial ya que se le empezaba a disputar sus mercados (...) El impulsar el crecimiento con base en la competencia significaba crecer en oficinas fuera del departamento de Santander, crecer en servicios financieros, en las áreas tecnológicas, en infraestructura”(t.e.33)<sup>89</sup>.

C. La capacidad de *gestión organizacional*, que durante estos 20 años (1980-2000) ganó experiencias acumuladas en habilidades tanto en la *gestión de la administración* como en la *gestión financiera*. La *gestión organizacional* se fundamentó en conocimientos propios, surgidos de aportes de las experiencias organizacionales propias como externas. Las escuelas de formación gerencial impulsadas por UCONAL fueron sin duda instrumentos que coadyuvaron a estos factores de éxito, propiciando semilleros de directivos cooperativos (líderes, consejeros, gerentes etc.).

#### **4.2 Factores condicionantes en los enfoques organizacionales.**

Es claro que las cooperativas dedicadas al préstamo de dinero han existido en muchos países, y sus inicios tanto en Alemania como en Inglaterra y posteriormente en todo el mundo han tenido *propósitos cooperativos* prácticamente iguales. Es valioso para el propósito cooperativo en la *asociación*, como para el propósito en *lo empresarial o de negocio*. En términos de su *lógica estructural*, siempre han conservado los mismos lineamientos generales, con diferencias puntuales. Pero las *transformaciones organizacionales* (sobre todo las que se refieren a diseños), a través del tiempo, han estado determinadas por las realidades concretas de cada país, incluyendo la especificidad cultural donde se desenvuelven, y por el cumplimiento de los fines y objetivos que estas organizaciones se han trazado.

Estas transformaciones están mediatizadas por factores condicionantes que influyen en sus estructuras y en sus diferentes diseños organizacionales, por ende en los enfoques organizacionales trabajados y modelos de gestión. De la buena adecuación de las estructuras organizacionales de estas cooperativas a estos factores, dependió en buena parte su supervivencia en los mercados.

La supervivencia de las OFCC, la podemos enfocar desde 3 puntos de vista: *Un primer punto de vista* sería sobrevivir, asumiéndose como organización empresarial en el sentido estricto de la palabra. Se aceptaría de antemano que el fin justifica los medios. Esto significaría la metamorfosis de toda la estructura formal e informal que necesariamente conllevarían a un cambio de razón de ser

---

<sup>89</sup> La cita t.e.33 corresponde a la entrevista realizada para los fines de esta investigación a EDILMA GALVIS MILLAN. Profesional en Gestión y Desarrollo cooperativo de la universidad canadiense Shebrooke. Estuvo vinculada a SEPAS a través del INDECOOP por más de cinco años. Igualmente participó como integrante de algunos consejos de administración de cooperativas asociadas a COOPCENTRAL. En la actualidad desarrolla una investigación sobre el impacto de COOPCENTRAL en el desarrollo regional desde el énfasis financiero. Igualmente es la gerente de una oficina del Banco agrario en Santander.

como organización. Un *segundo punto de vista* sería sobrevivir bajo parámetros inherentes a cualquier organización de carácter social. Ello es no renunciar a los principios, métodos y valores que las motivaron como organizaciones sociales. Un *tercero y último punto* de vista, es una combinación flexible de los dos elementos anteriores, naturalmente con una clara tendencia a sus *propósitos cooperativos* (en la **asociación** en crear lazos sociales y relaciones de alta confianza; en **lo empresarial o de negocio** en corregir el desequilibrio creciente del poder del mercado acrecentando la propiedad asociativa y solidaria).

Independientemente de la opción que se elija para sobrevivir como organización, las estructuras organizacionales necesarias para esta labor, son una consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores. Esto es, no existe una explicación única para las formas de organización. Más bien se necesitan múltiples explicaciones para entender las transformaciones de la estructura organizacional. (HALL H., Richard 1996: 92-118)

Haciendo claridad en el anterior párrafo, podemos plantear cuatro de los factores que condicionaron el proceso de diseños y rediseños organizacionales en las OFCC. 1. El entorno donde operaron las OFCC, 2. El tamaño de éstas organizaciones, 3. Las edades, y 4. La tecnología organizacional<sup>90</sup>. No queda redundante clarificar, que además de los cuatro elementos enumerados ya, **el poder, la cultura organizacional** como **los fines y objetivos** en las OFCC, repercutieron también en las estructuraciones y/o diseños organizacionales. Nuestra investigación abordará enseguida de una manera descriptiva los primeros 4 factores. En el capítulo cuarto y quinto, ya de una manera analítica se trabajarán los demás factores<sup>91</sup>.

La interrelación que se dio entre las estructuras organizacionales y el *entorno* respectivo, fue el más importante condicionante para moldear las estructuras cooperativas de las OFCC por dos razones: En *primer lugar*, y dado la aplicación del neoliberalismo y los *ajustes estructurales* en Colombia<sup>92</sup>, el *entorno* entró en constante y acelerado cambio. Como norma general es conocido que para entornos altamente dinámicos y complejos como los financieros, las estructuras organizacionales tienden a ser flexibles y orgánicas, con gran capacidad de adaptación en el medio, poco formalizadas, descentralizadas y no tan burocratizadas. En *segundo lugar*, en la medida que se busca la adaptación al cambiante entorno, hubo una tendencia a construir estructuras, que en su composición interiorizaron la idea de construcción de organización referido más a lo individual y del mercado que a lo colectivo y de comunidad. Simultáneamente, y en la lucha por la sobrevivencia, de una manera sistemática se trató de adecuar las estructuras formales a diferentes teorías organizacionales y de administración, prestando conceptos construidos y diseñados para empresas con ánimo de lucro que fueron utilizados sin prejuicios en sus organizaciones.

---

<sup>90</sup> Aportes teóricos desde este sentido se encuentran en Mintzberg, H., 1988: 55-59, Op. Cit., y en Hall H Richard, 1996: 92-118, Op. Cit.

<sup>91</sup> La razón obedece a que esta investigación tiene un enfoque más sociológico que de administración.

<sup>92</sup> Estos procesos se iniciaron formalmente con el presidente CESAR GAVIRIA en 1990, hoy director General de la OEA, y se expresaron en un modelo de desarrollo conocido como “apertura Económica” o “Internacionalización de la Economía y modernización del aparato productivo”. La continuación y profundización de estas políticas han sido tareas impostergables de los siguientes mandatarios.

La relación entre *tamaño de la organización* y su estructura organizacional estuvo dada de una manera directamente proporcional. Esto en el siguiente sentido: entre más grande se perfiló la organización cooperativa por su *crecimiento organizacional*, mayores y complejas fueron sus estructuras organizacionales; más formalizados e impersonales se volvieron sus comportamientos; más especializadas en sus tareas, más diferenciadas sus instancias organizativas y niveles jerárquicos; y más profesionalizada técnica y financieramente sus órganos de conducción y su *gestión organizacional*. Esto se vio más palpable en los bancos cooperativos, y en una que otra cooperativa financiera.

En términos de la *edad de la organización* y su relación con la estructura organizacional, podemos decir que en la medida que se es más antiguo más formalizado estará su comportamiento. De hecho las OFCC tienen un promedio en edad de 40 años, tiempo suficiente para alcanzar una “madurez” organizativa. Debemos hacer la aclaración que muchas otras organizaciones cooperativas más antiguas al promedio de edad de nuestra muestra, por diferentes motivos, no lograron trascender en sus crecimientos. Poseen hoy, prácticamente la misma estructura organizacional con la que iniciaron actividades de ahorro y crédito. Es de resaltar igualmente que las condiciones imperantes en el momento del nacimiento de muchas de nuestras cooperativas objeto de estudio, repercutieron en sus posteriores estructuraciones y diseños organizacionales. Nos referimos obviamente a las condiciones técnicas y económicas del momento histórico en que nacen la OFCC.

Por último, sobre la relación de la *tecnología de la organización* y la estructura podemos decir en el sentido de Henry Mintzberg, que entre más regulado sea el sistema técnico de estas organizaciones cooperativas, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura de la *base operativa*. Asimismo la sistematización de los procesos operativos de la organización y posteriormente su automatización, tendió a transformar la estructura burocrática de las OFCC en estructuras de carácter orgánico. Y cuando más compleja, orgánica y elaborada es la *estructura organizacional* de estas cooperativas, más sofisticado debe ser el sistema técnico. Desde esta lógica, en las estructuras organizacionales se hizo necesario órganos o instancias de *tecnología* que involucraron técnicos cualificados con relativa autonomía en el control de todos sus procesos<sup>93</sup>.

## **5. LA CRISIS DEL SFCC Y LOS NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN.**

### **5.1 La crisis del SFCC y su incidencia en nuevas estructuraciones y diseños organizacionales.**

Después de 1997 y no aislada del contexto internacional (crisis de los mercados emergentes), Colombia empieza a experimentar una recesión económica y financiera. Hubo una reducción significativa en el crecimiento económico llegando a un crecimiento negativo del 4,5% en 1999, a un

---

<sup>93</sup> Todo lo anterior conllevó a generalizar en las OFCC proyectos de modernización tecnológicas que se implementaron, paradójicamente en organizaciones que pregonan la cooperación, individualmente y con costos exagerados con el fin de poseer su propia red de procesamiento de datos y sistemas. Muchos de los proyectos de modernización tecnológica (home banking, phone banking, red propias de cajeros automáticos etc.) son muestra de las inversiones cuantiosas, no se si necesarias para sus bases sociales.

aumento en la desigualdad, a una disminución en el desempeño macroeconómico y una duplicación de los niveles de desempleo<sup>94</sup>. Se declaró por los EEUU la de-certificación de Colombia por los cargos hechos al gobierno de Ernesto Samper en relación con manejos de dineros provenientes del narcotráfico. La ayuda bilateral fue suspendida y el país tuvo una reducción en las inversiones externas y locales. A finales de 1997 la emergencia económica fue declarada, y el sector financiero en su conjunto sufrió problemas de iliquidez, precipitando intervenciones y liquidaciones de muchas de sus organizaciones.

Estos *factores externos* llevaron a que ni siquiera las OFCC quedarán indemne, quienes no escaparon a las consecuencias de la reducción en la actividad económica. Ello se manifestó en los deterioros de los niveles de medición de la recuperación de la cartera, que, y aunado a otros elementos, les generó también la iliquidez. Lo cual se evidenció públicamente en algunas cooperativas que fueron intervenidas para administrar por el DANCOOP a finales de 1997 y se generalizó en 1998. A partir de estos momentos se inicia una cadena sucesiva de intervenciones y liquidaciones que se normalizará después del año 2000<sup>95</sup>.

Como *factores internos*, existen muchos documentos que enumeran y sustentan muy bien la crisis de las organizaciones del SFCC tanto en lo político-ideológico como en cifras numéricas, que no es el caso analizar aquí. Lo importante es denotar, que de fondo hay un consenso de comprender que en esa situación hubo un problema de identidad del sector. Lo que traduce que la crisis se debió, en gran parte, al olvido de los principios y valores del cooperativismo en relación con su base social.

*“Las organizaciones del sector cooperativo financiero abandonaron su nicho natural de mercado y entraron a competir con el sector financiero tradicional, olvidando su modesto origen y tergiversando, en su accionar, muchos de los objetivos propios de una organización solidaria”* escribió Luis Eduardo Salcedo en una ponencia titulada: *Decálogo del cooperativismo para el siglo XXI* presentada al primer congreso de economía solidaria.

Este olvido de los principios cooperativos se venía manifestando en la competencia declarada por los mismos tres bancos, olvidando la esencia integradora para el SFCC. Tomando igualmente actitudes de un intermediario financiero más; de un competidor en franca disputa con las mismas cooperativas financieras de base. El siguiente comentario del dirigente cooperativo Mesías Duque hace alusión a ello, cuando habla de la primera cooperativa financiera que entró en crisis y

---

<sup>94</sup> Al respecto hay una investigación sobre la pobreza en Colombia preparado por el Banco Mundial. El estudio atribuye los crecientes niveles de pobreza a la recesión económica que afectó a Colombia después de 1996 y que causó un desplome del crecimiento económico; Según el informe, Colombia necesita un crecimiento económico sostenido del 4% anual hasta al menos el año 2010 para disminuir la pobreza al nivel que tenía en 1995. *“Incluso si el crecimiento positivo se restablece dentro de poco, volver a los niveles de pobreza de 1995 demorará más de una década”*, declaró Carlos Eduardo Vélez, quien encabezó el equipo que preparó el Informe sobre pobreza en Colombia del Banco Mundial. <http://lnweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/Countries/Colombia/76076FCA503EA55285256BA0007779B2?OpenDocument>

<sup>95</sup> Según la Dra. Eulalia Noemí Jiménez Rodríguez, Directora encargada, en su momento (a sept/1998), del Dancoop (hoy DANSOCIAL) había 29 Cooperativas financieras con problemas, de las cuales 27 estaban en proceso de liquidación y dos intervenidas administrativamente: Caja Popular Cooperativa y Construyecoop. Al año 2000 el panorama fue desalentador para el SFCC: De tres Bancos Cooperativos solo quedaba uno: COOPDESARROLLO, y el 70% (45) de las Cooperativas Financieras liquidadas. Para SFTC en especial las entidades bancarias ajenas a los dos grandes grupos empresariales colombianos, se asistió a la liquidación y fusión de 6 Bancos, 5 Corporaciones de Ahorro y Vivienda CAV, 14 Corporaciones Financieras CFCs, 10 Compañías de Financiamiento Comercial CFCs, 24 Leasing, y 10 fiduciarias.

generó un efecto “dominó” tocando hasta los mismos bancos cooperativos. “Nosotros (se refiere a las cooperativas Financieras del valle del Cauca) que veíamos que AVANCEMOS tenía las condiciones claras y precisas para apoyarlo cuando entró en crisis (iliquidez) (...) vimos como UCONAL, COOPDESARROLLO y BANCOOP no quisieron salir en su ayuda. Con su actitud y poca voluntad prefirieron llevarla a la intervención del Estado, para apoderarse del mercado que ellos (AVANCEMOS) tenía relativamente organizado. (...) Y ahí empezó (...) el desmoronamiento del SFCC” (t.e.35). Las aclaraciones en paréntesis son mías.

Pero la crisis también tuvo su componente mal intencionado. En esta dirección se expresó, en su momento, el presidente de la Confederación Colombiana de Cooperativas (CONFECOOP), José Elías Melo cuando afirmó que “el sector más fuerte del poder bancario fue uno de los responsables del desvertebramiento del sector financiero cooperativo”. Y ello lo dice con fundamento, en el sentido de que el Estado, como instrumento del sector financiero privado, asumió un papel limitado solo a intervenir y posteriormente (casi de inmediato) a liquidar las entidades cooperativas intervenidas<sup>96</sup>; y por los comentarios irresponsables de muchos directivos de la banca privada, en contra del cooperativismo financiero, que coadyuvó a la generación del pánico financiero en éstas organizaciones. “La competencia de la banca privada movilizó todos sus aparatos ideológicos, económicos y políticos - incluyendo el Estado- para asestarle un golpe funesto al Cooperativismo Financiero (...) y les recordó que su papel no puede trascender más allá de los límites de servir de hilo conductor en la socialización pero de la pobreza, no de la riqueza .”<sup>97</sup>

Obviamente esto no es gratuito. El impulso de la apertura del sistema financiero iniciado en los principios de los 90s se empieza a evidenciar utilizando todos los mecanismos e instrumentos para poder “acaparar mercados”. La famosa frase paradójica que en el sistema financiero colombiano la “competencia no es sana” es verdad. De todas formas, y como lo manifestaban en un informe financiero de la Cooperativa Financiera COOPERADORES, podemos decir que “la competencia aguerrida de la banca nacional y extranjera con jugosas inversiones de capital, reinvirtieron por completo la dinámica y el panorama financiero, y en cuya pelea muchas no pudieron librarla y terminaron por sucumbir” (Informe financiero anual de COOPERADORES, 1999: 16)

Por supuesto que también es importante en lo general, mirar muchas cooperativas de ahorro y crédito, que en el transcurso de los últimos años, y a pesar de las dificultades, mantuvieron sus estructuras organizacionales enfocada a sus principios. Aquí también se dieron éxitos y algunos fracasos, pero quedó demostrado la viabilidad de los principios de *cooperación* y *solidaridad*.

En éste periodo de crisis (1997-1998), sin duda uno de los elementos de mayor cuidado a tener en cuenta fue el reacomodo que, nivel organizativo, sufrió la propiedad accionaria del sistema financiero colombianos. Ella quedó en dos (2) cabezas visibles (Sarmiento Ángulo y el Sindicato Antioqueño). Con la característica que estos dos grupos copan el 70% del total de la concentración de

---

<sup>96</sup> Estas intervenciones no fueron acompañadas por cambios urgentes en la estructura organizativa para readecuarlas a las nuevas circunstancias, sino que por el contrario paralizaron todas las operaciones con un desmonte gradual de sus instancias organizativas.

<sup>97</sup> Documento: Sector Solidario: Herramientas Económico-Sociales para construir país, Federación de Empresas y Entidades de Economía Social y Solidaria, FEDESOL, Pag. 2



la riqueza financiera colombiana<sup>98</sup>. Lo anterior los convierte claramente en un oligopolio, con las connotaciones del caso para el SFCC<sup>99</sup>.

En este panorama un poco desalentador han estado inmersas las OFCC, inscritas en un juego de ligas mayores, donde fluyen grandes capitales por doquier. Este entorno, agravado por la crisis financiera del 98, inexorablemente terminó por presionar hacia nuevos cambios en los modelos organizacionales existentes. En este contexto se dieron debates al interior del SFCC en general. La discusión de fondo estuvo (está) orientada a los pormenores de la crisis financiera, y a su consolidación como alternativa económico social en los años venideros.

Esta tarea de consolidación se reorienta a la construcción de un nuevo modelo cooperativo (léase estructura organizacional), que al decir de algunos “*aproveche las fortalezas propias del sector, cual es su vocación de integración (unificación), que se constituye además en uno de sus principios fundamentales*”, y que al decir de otros “*Un modelo que promueva imágenes de solidez y seguridad ante la confianza pública (...) que elevé la competitividad de los intermediarios cooperativos frente a los conglomerados del sistema financiero, que a raíz de las experiencias internacionales, muestra interés en ingresar al nicho de las microfinanzas, tradicionalmente atendido por el cooperativismo*”

Existe una tercera posición que evoca en estas organizaciones el carácter social, en un reencuentro con su razón de ser. Esta tendencia, aunque muy importante, lamentablemente es minoritaria en el SFCC. La mayoría de sus dirigentes y agremiaciones han ido relegando a un contexto regional o tal vez local, a otros dirigentes que son consecuentes en sus discursos de cooperación y solidaridad, con sus quehaceres organizacionales.

Las dos primeras posiciones, de integración y competitividad, que enmarcan al final un mismo enfoque de organización, están soportadas por una concepción propia del SFTC. Se parte de la tesis (demostrada estadísticamente con variables de crecimiento como PIB, el del stock de capital agregado, la participación de la inversión en el PIB, indicador del crecimiento de la productividad del capital) que la *consolidación del sistema financiero genera un mejor crecimiento económico sostenible en el largo plazo*<sup>100</sup>. La consolidación del sistema financiero bajo parámetros pos-crisis, que en este caso sería el cooperativo, se mide entonces con las progresiones de las variables de *crecimiento organizacional* a la cual se le suma la implementación normativa y de regulación estatal.

<sup>98</sup> RAMOS, Acosta J. Roberto. En el diario económico y financiero LA REPÚBLICA. 29 Oct/98. P. 3C. Al año 2000, la tendencia se mantiene por el fortalecimiento de la banca internacional, y la disminución de la participación de la banca pública.

<sup>99</sup> Estas nuevas circunstancias de concentración financiera propician situaciones de mercado para lograr ciertos objetivos, entre ellos el encarecimiento, adrede y con fines de acumulación, del costo del dinero porque, y en palabras de un experto “*son los Bancos los que finalmente fijan las tasas del mercado bajo el esquema de la oferta y la demanda que ellos mismo controlan*”. Esto ha tenido manifestaciones como las siguientes: Que Colombia se convierta en uno de los países del mundo donde el crédito es demasiado caro, con tasas de interés que han oscilado históricamente con promedios entre 32% y 35% anual; y que los elevados márgenes de intermediación se mantengan en un promedio del 6% cuando en otros países como los europeos oscila en el 2,6%. Para lo pertinente ver: “*Medición y evolución de los márgenes de intermediación financiera para el caso colombiano, 1996-2001*”. Michel Jana y Otros, Banco de la Republica, Bogota, 2001. Y “*La evolución del crédito en Colombia: Comportamiento e interpretación*”, Documento elaborado por ASOBANCARIA, Apuntes de banca y finanzas # 1, 2002.

<sup>100</sup> En lo relacionado con esta tesis y sus evidencias empíricas en Colombia, vale la pena revisar un documento trabajado con aportes de la Unidad Técnica del Banco de la República, que fue presentado en la XXXIII Reunión de Técnicos de Bancos Centrales del continente Americano, por Andrés Carvajal y Hernando Zuleta “*Desarrollo del sistema financiero y crecimiento económico*”, México, DF, 1996.

En este sentido (consolidación del SFCC) surgieron preocupaciones, especialmente del Estado Colombiano y de un sector de cooperativistas (agremiados fundamentalmente en CONFECOOP). Preocupaciones que se fundamentaban en rediseñar (en mi opinión ello no es malo) una *estructura formal*, que con estándares internacionales, fuera propicia para aplicar un marco jurídico-legal en torno de la regularización del manejo financiero en las cooperativas. Y en la búsqueda de una *unidad de cooperativas* bajo la lógica que lo más grande, desde el punto de vista financiero, es lo más fuerte. Pero en general, y buscando esta consolidación, no se han preocupado en reorientar el potencial verdadero de estas organizaciones financieras al desarrollo organizacional (sin decir con ello que el crecimiento organizacional no sea bueno como tal) y a su incidencia en sus respectivas regiones.

En este sentido van los aportes del gerente general de COOPERAMOS que en sus diferentes documentos sobre desarrollo local ha investigado. “*Por convicción creemos que el cooperativismo, si aspira a ser consecuente con su misión y cumplir un papel relevante en la construcción de un nuevo orden, debería moverse en tres planos diferentes. 1) la cooperativa en sí misma. 2) La región en la que pretende intervenir. 3) La concepción política o visión del desarrollo que la cooperativa ha construido*”.(BEJARANO Alberto, *Cooperativismo, región y desarrollo: Un planteamiento estratégico*, 2004: 12).

Es importante tener en cuenta que en las OFCC y en todo el SFCC, nunca hubo un espíritu de unidad e integración. Ni sobre los marcos de sus *crecimientos organizacionales* y menos desde sus *desarrollos*. Las circunstancias *darwinianas* propias de la crisis del 98 presionaron algunas de estas medidas influidas por los entes estatales. Esto lo vemos palpable en los acontecimientos que motivaron la fusión de dos cooperativas financieras antioqueñas, **DON MATÍAS** y **Coobancoquia** que dieron origen a la **Cooperativa Financiera de Antioquia** CFA en Marzo 30 del 2000. Las presiones del Fondo de Garantías Financieras FOGAFIN fueron ingredientes importantes para esta integración. Otro ejemplo que hace mención a lo anterior fue la *incorporación* de la Cooperativa financiera el **Edén** por la Cooperativa financiera **CONFIAR**, en donde esta forma de integración se asumió de manera obligada, en primer lugar para no perder recursos financieros prestados a esta organización, y en segundo lugar para disminuir el impacto que se podía generar con la intervención y posterior liquidación de la cooperativa el Edén. En términos de la banca cooperativa sucedió lo mismo con las adsorciones obligadas que tuvieron que hacer el BANCOOP, CUPOCREDITO y COOPSIBATÉ hacia el banco COPDESARROLLO. Todo ello asumiendo de antemano la estructura organizacional de la organización que absorbía, y por ende su concepción organizacional, y modelo de desarrollo.

En ese mismo contexto de crisis hubo carta de intención para promover la fusión de SOLIDARIOS, COOPERADORES y COENSAVAL, firmadas por sus gerentes generales y el gobernador del departamento donde eran oriundas estas organizaciones.

De igual forma los entes estatales presionaron para convertir el banco cooperativo COOPDESARROLLO en banco privado. “*A finales del año 1999 y por decisión gubernamental el banco COOPDESARROLLO se debe transformar en sociedad anónima, a fin de garantizar de una manera más efectiva el respaldo financiero que recibió del gobierno a través del FOGAFIN (...) se utiliza entonces la figura*

de fusión. El banco coopdesarrollo integrado se divide en 2: Una parte que es la figura del banco comercial y la otra parte que es la central cooperativa de desarrollo (...) ésta última mantiene la figura de aportes sociales y es la mayor accionista de MEGABANCO. (Historia de Megabanco pag. 3). El Banco UCONAL también por decisión gubernamental fue absorbido por el estatal Banco del Estado BANESTADO.

Estos rediseños organizacionales no pueden perder de vista los objetivos generales de las organizaciones de carácter social. Un SFCC consolidado (en términos de las variables financieras), seguro (en términos de las variables de regulación prudencial) e integrado (en términos de sus estructuras) es importante. Pero también debe ser un sistema que tenga su *gestión económica*, su *gestión de administración* y su *gestión financiera* en función de la calidad de vida de sus asociados en particular y de su base social en general<sup>101</sup>.

Parafraseando al cooperativista italiano Walter Briganti señalamos que hay una tendencia práctica, y después de todo cultural que, de alguna manera, parece ser compartida por la mayor parte de dirigentes de las OFCC. Es la que conduce a la reestructuraciones de las organizaciones, a la competitividad, a la consolidación financiera, a la solidez de los balances, acompañándolas de proposiciones legislativas que han acercado a las organizaciones cooperativa a la lógica de la empresa capitalista. Esto hasta el punto de querer, según algunas personas, que ellas entren sin perjuicio alguno en los mercados bursátiles.

En palabras del mismo W. Briganti se da una paradoja. Todo en el sentido que las organizaciones cooperativas habían nacido como una fuerza de cambio económico y social de regeneración de la sociedad, y para cooperativistas utópicos, como una alternativa total al capitalismo. Ahora, son los mismos “cooperativistas” que atónitos por algunos éxitos relativos del capitalismo, intentan reestructurar y rediseñar las organizaciones cooperativas financieras, moldeándolas a la imagen y semejanza de las entidades financieras con ánimo real de lucro. Y para ello se fundamentan, en términos de su gestión organizacional, más en el *enfoque privado de organización* que el mismo *enfoque cooperativo de organización* propio de éstas organizaciones.

## **5.2 La necesidad de nuevos modelos organizacionales: la organización adhocrática y la organización en red.**

### **5.2.1 Las discusiones en torno del concepto de diseño adhocrático.**

La necesidad de nuevos diseños, además de los tres comentados en párrafos anteriores, fue una constante que se justificaba por los crecimientos continuos de las OFCC. La planeaciones estratégicas y las reorganizaciones de las *estructuras organizacionales* se nutrieron de las concepciones de muchos modelos organizacionales que entrecruzaban en sí sus aportes. La forma de organización *adhocrática* y de *red* en las OFCC no fue un modelo específico que ellas (las OFCC)

---

<sup>101</sup> Esto bajo la premisa de relacionar el sistema financiero cooperativo con el *bien común*, en el sentido aristotélico (todo lo que tenga interés común es bueno, y lo que es bueno es ético...postulado aristotélico). Desde esta premisa se tiene el interés social que plantea la inquietud sobre el aporte del sistema financiero cooperativo a la base social; en otras palabras como las finanzas contribuyen al bien común (calidad de vida) de todos los asociados.

asumieran como paradigma organizacional. Simplemente tomaron de estos, elementos que integraron de manera puntual a los diseños de *organización o agrupación funcional* y a los diseños de *organización mixta*. Esto clarifica porque en el siguiente capítulo, tanto los diseños de organización adhocrática como los de red, no se analizaran como modelos organizacionales propiamente asumidos por las OFCC.

Finalizando los 90s, y más aún marcados con la experiencia de la crisis del sistema financiero colombiano de 1998, se nota una predisposición en algunas organizaciones del SFCC a asumir estructuras formales simples, informales y flexibles, proclives a trabajar en entornos con condiciones inestables, turbulentas e inciertas. La referencia cercana es el modelo de *organización adhocrática*, que dentro de un concepto orgánico se adapta al entorno teniendo como criterio básico la innovación. En este mismo periodo de tiempo también se empieza la discusión sobre las estructuras en red.

La organización adhocrática es sumamente orgánica, con una reducida formalización del comportamiento; una organización muy fluida, donde el poder se desplaza constantemente, y la coordinación y el control se realizan mediante la interacción y la comunicación informales entre expertos competentes. “*La adhocracia, al igual que la burocracia profesional, confía en expertos preparados y especializados, pero, en este caso, los expertos deben trabajar juntos a fin de crear o innovar en cosas nuevas, en vez de trabajar separados con objeto de perfeccionar unos conocimientos probados*”. (ARAMBURU, N., y RIVERA, O., 2002; 84)

Las OFCC, y en la mayoría de las veces orientadas por sus asesores o líneas de staff, percibieron, aproximadamente desde 1995, la necesidad de complementar sus diseños organizacionales con formas innovadoras como las adhocráticas. Ello les permitía una mejor adaptación al *entorno*. Orientaron esto pensando más hacia el mercado financiero que hacia sus mismas bases sociales. En este sentido han trabajado sus estructuras organizacionales (la estructura formal o esquema organizacional en especial sus estructuras organizativas, y la estructura informal o social en especial las relaciones de poder) en función de la gerencia de proyectos, de equipos de procesos y/o de estructuras matriciales. Se combinaron agrupaciones de organización funcional o departamental, con estructuras y diseños de equipos-procesos-proyectos. Hoy en día esto se palpa mejor en los inicios del año 2000.

Para efectos de la sustentación a la afirmación anterior, vale la pena mostrar algunos procesos que se desarrollaron en organizaciones como COOMEVA donde se aprobó 1997 la especialización de la cooperativa para crear un portafolio de empresas que operan como unidades de negocio estratégicas. En esta misma línea de acción las asesorías Milton Mora a la Cooperativa Financiera SOLIDARIOS en la construcción del plan estratégico a 3 años. La planeación por escenarios que hicieron los profesores de la Universidad del Valle en la Financiera AVANCEMOS que coadyuvo a implementar los equipos de procesos. Igualmente la estrategia corporativa que desde 1997 viene implementando CONFIAR en dos niveles: Empresas filiales, y proceso de integración empresarial en el cual se involucran otras organizaciones con las que se comparte productos y servicios y/o inversiones. La

lógica de *grupo corporativo* empleada por COOPERAMOS y sus empresas en función de una red empresarial.

La parte clave en la organización orgánica adhocrática radica precisamente tanto en la *Base operativa* como en los *staff de apoyo* (superestructura y los staff propiamente dicho). En las OFCC este modelo aportó una lógica de estructuras organizadas (unidades de negocios, empresas como proyectos específicos etc.) con importantes mecanismos de coordinación e innovación gerencial. Al decir de Gareth Morgan que si la innovación es prioritaria entonces las formas de organización flexibles, dinámicas, por proyectos, matriciales y orgánicas serán superiores a las de forma mecanicista y burocrática. (Morgan, G., 1991; 61)

Investigaciones realizadas muestran las distinciones entre las formulaciones mecanicistas, orgánica y adhocráticas y su articulación de sus enfoques organizacionales, con los requerimientos de formas de organización cada vez más flexibles, dúctiles etc., que aborden entornos continuamente cambiantes. Inexorablemente se involucra variables organizacionales como la tecnología, la cultura, el poder, y los fines y objetivos. La buena adaptación al entorno financiero colombiano, como corolario, depende de la habilidad de la conducción (Consejo de Administración y alta gerencia) de interpretar las condiciones dadas en esos *entorno* y de tomar las acciones necesarias y relevantes, sin, y como premisa, perder la razón de ser como organización. Es pues, tener un equilibrio o compatibilidad entre una *estructura organizacional* y demás variables organizacionales (tecnología, cultura, fines y poder), con el entorno externo, sosteniendo una identidad organizacional característica.

### **5.2.2 Las discusiones en torno al concepto de red.**

En términos de las discusiones en torno a la reestructuración organizativa enfocada a concepto de red, para una misma unidad de acción de las OFCC estas giraron de la siguiente manera: en *primer lugar*, en la preocupación por las altas inversiones de capital (que en algunos casos inmovilizaba capital de trabajo) en plataformas tecnológicas para poder modernizarse y así hacer frente a los requerimientos del mercado. En *segundo lugar*, las continuas inquietudes por la competencia en organizaciones cooperativas con propósitos estratégicos iguales (que se hace extensivo a las demás organizaciones del SFCC) con lemas como “*que más que competir entre el mismo sector cooperativo, había que ganar niveles de emulación*”. Y en *tercer lugar*, una discusión que trataba de reorientar las diferentes concepciones de construcción de modelos de desarrollo hacia un solo enfoque, dirigido a garantizar las cohesiones de las OFCC en su relación con su base social, y en el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización.

Las discusiones se enmarcaron dentro de los conceptos de las llamadas alianzas tácticas y estratégicas, que la teoría de administración moderna está implementando, y en los valores y principios del cooperativismo pregonados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). De la misma manera el concepto de red en las OFCC aportó más elementos desde la estructuración organizacional externa que de la *estructura organizacional* interna.

Finalizando el siglo XX, posterior a las debacles que sufrió el sector financiero cooperativo colombiano, y con la experiencia acumulada de varias décadas donde primó la ausencia de una práctica integradora y/o de unidad de acción, se empiezan a dar nuevamente discusiones en torno a los reales fines y objetivos de estas organizaciones. Se reconoce que los niveles de sistematización y automatización iniciados de manera individual por cada una de las cooperativas financieras han sido costosos en términos de recursos financieros y en la inmovilización de capital de trabajo.

Por eso hoy no es raro oír a sus dirigentes reflexionar seriamente sobre cómo sus políticas, en la construcción y rediseños formales, deben propender por la *integración, la generación de empresas de carácter asociativo, en los desarrollos de la comunidad...en la ayuda mutua y la solidaridad*; o escuchar al nuevo presidente de coopdesarrollo Alfredo Rojas Cárdenas plantear la necesidad de “*cambiar la aspiración de la competencia por la realidad de la complementariedad sobre todo en tecnología, Servicios bancarios y seguros*”.<sup>102</sup>

De todas maneras sienten la necesidad, presionados por el mismo mercado, de buscar acercamientos para trabajar conjuntamente ciertas actividades empresariales como los desarrollos tecnológicos y muchos de los servicios y/o productos financieros comunes de estas organizaciones cooperativas (tarjeta débito, tarjeta crédito etc.). Todo ello necesariamente acompañado de una reorientación en la organización de las estructuras externas, en el sentido de readecuarla a las nuevas exigencias de unidad.

De allí que se empezó a hablar de construcción de estructuras en *red*, específicamente de *redes financieras*, sobre todo por las organizaciones de mayor representatividad en el SFCC<sup>103</sup>. Este nuevo concepto organizacional en estas cooperativas va asociado a una forma de integración técnica y comercial de forma horizontal. Ello busca también interrelacionar a un grupo de unidades, de manera operativa y normativa en la utilización de recursos empresariales y en la prestación de servicios financieros, para conformar un bloque integral de organizaciones cooperativas fuertes frente al SFTC. Esto de antemano reduce las inversiones de capital en las continuas readecuaciones de las plataformas tecnológicas, y coloca en un orden relativo la competencia a ultranza entre estas organizaciones.

En el sentido estricto de la palabra, la red reorienta la estructura para solucionar problemas tecnológicos y de reducción de costos por economía de escala. Usan para ello una estrategia de integración y descentralización, pero no contiene, en su concepción, elementos que enfoquen hacia un mismo norte los crecimientos organizacionales. En otras palabras, el concepto de red pregonado no abarca los aspectos organizacionales que tienen que ver con su enfoque social y que se deben manifestarse en un claro *desarrollo organizacional*. Es menester observar como la *teoría de redes*

---

<sup>102</sup> Lo que contrasta con las afirmaciones hechas en el encuentro de cooperativas financieras y de ahorro y crédito Mayo/2003 en Bogotá, por el superintendente de la Superintendencia para la Economía Solidaria SUPERSOLIDARIA, Dr. Ricardo Lozano Pardo en el sentido que “*el sector empresarial cooperativo, a pesar de su acelerados crecimientos, se muestra inmaduro en sus prácticas, débil en su funcionamiento, y con escasa responsabilidad autogestionaria (...) con una marcada fragmentación y aislamiento sectorial, y con ausencia de alianzas estratégicas*”

<sup>103</sup> En los últimos años el concepto de red (financiera) en lo gremial es impulsado por CONFECOOP, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito COLAC y la Confederación Alemana de Cooperativas DGRV, entre otras.

aporta elementos a la literatura organizacional (modelos de organización en red) y la del cambio social (red social), lo que sería un punto favorable para propiciar variaciones en sus morfologías y discursos organizacionales en estas organizaciones.<sup>104</sup>

La teoría de redes, como topología organizativa aporta nuevos enfoques para la renovación de las *estructuras organizacional*. Se caracteriza por formas organizativas en red integrada por unidades flexibles que se coordinan a través de la decisión o de la adaptación mutua. Son descentralizadas y con niveles jerárquicos de autoridad escasos, que se contraponen a las rígidas burocracias altamente centralizadas y jerarquizadas. El conocimiento de la dinámica de las redes nos acerca a la discusión sobre los problemas de convivencia y calidad de vida en las organizaciones, permitiendo una circulación socializada y actualizada sobre la situación de la organización en relación con sus fines y objetivos.

Una estructura en red representa una alternativa a la estructura piramidal, muy difundida en organizaciones empresariales, incluyendo las OFCC de nuestra muestra. Corresponde también a lo que su propio nombre indica: *“sus integrantes se relacionan horizontalmente a todos los demás, directamente o a través de los integrantes más cercanos. El conjunto resultante es una malla de múltiple hilos que pueden interconectarse y ampliarse indefinidamente con una voluntad colectiva de realizar determinados objetivos”*.(MOTTA, Raúl, 1999; 21)

La estructura en red es una opción viable para las organizaciones del SFCC, haciendo la claridad que dicha forma de estructuración orgánica no es extensiva para todo el sector solidario, ya que ésta (la red) no es apropiada para todos los entornos. No podemos pensar sobre el supuesto de que todas las organizaciones cooperativas son iguales, así tengan en común que los objetivos y fines estratégicos estén orientados a lo social.

Las diferentes estructuraciones y diseños en la organización que dan ciertos enfoques organizacionales a estas cooperativas dedicadas al manejo financiero; la línea de autoridad, de coordinación, de asesoría; las formas de descentralización e integración; los sistemas de planificación; los diseños matriciales etc., no deben hacerse al azar, sino partiendo del hecho de tenerse una coherencia interna en procura de no *desnaturalizarse* ni *desmutualizarse* como empresa de carácter social.

---

<sup>104</sup> Sobre el particular existen tres libros interesantes, entre otros, que trabajan en este sentido este tema. *“La empresa: una red de transformaciones; Un nuevo enfoque de organización”*; *“Entidades sin fines de lucro: Introducción y herramientas básicas para la Gestión”* del profesor de filosofía Raúl Motta, y *“Las redes frente a las burocracias: Gestión y estructura de las empresas del futuro”*. Todos se encuentran referenciados en la bibliografía general.