

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

## Capitulo CINCO

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

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 5 COMPARATIVO DE ENUNCIADOS FORMALES	216
Cuadro 6 GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN TÉRMINOS DE LOS OBJETIVOS Y FINES	228
Cuadro 7 VISIÓN Y MISIÓN DE DOS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS	234

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

## **Capítulo CINCO**

### **1. CONCEPTUALIZACIÓN**

#### ***1.1 Lo social y lo local como su fundamento.***

Se ha venido realizando este análisis organizacional a partir de un enfoque múltiple, ubicando la transformación de *la estructura organizacional* de las OFCC a la luz de las incidencias de la *gestión organizacional* (Gestión económica, Gestión de la administración, y Gestión financiera). En las líneas siguientes debatiremos los aportes de la investigación sobre la transformación de los ***objetivos y fines organizacionales***<sup>206</sup> (objetivos y fines tácticos/operativos, y objetivos y fines estratégicos/generales), y sus implicaciones desde la gestión organizacional hacia la estructura organizacional.

Desde sus inicios el cooperativismo como forma de organización, fue identificado sobre la base de los conceptos de *cooperación* y *solidaridad*<sup>207</sup>. Estos conceptos como un *norte a alcanzar* recibieron las influencias de diferentes corrientes de pensamiento: Desde las corrientes socialistas que concibieron a las cooperativas como el fundamento organizacional de un nuevo orden social, hasta las vertientes reformistas que las asimilan como entes organizacionales de complemento al capitalismo para su humanización. “ *En la Colombia de la sexta década del siglo XX el cooperativismo se movilizaba dentro de las tendencias socialistas, reformistas y evolucionistas pero predominaba una concepción pragmática, que buscaba la creación de cooperativas entre los sectores obreros y de empleados, para atender necesidades de crédito y consumo de bienes y servicios*”. (COOMEVA: 35 años de historia, 2000: 27)

De todas maneras, si es importante resaltar que el inicio en Colombia del cooperativismo en general y de las OFCC en particular, ha tenido las mismas causas de los orígenes del cooperativismo en Alemania, Inglaterra, España o Canadá. En el sentido de la obligada asociación para buscar salidas a condiciones económicas y sociales adversas, generadas en la mayoría de las veces por un modelo económico. De allí que el nacimiento del cooperativismo como organización en Colombia, desde una lógica racional, persigue *objetivos y fines* que no distan mucho de sus contrapartes en el mundo entero. Satisfacer necesidades para una mejor *calidad de vida* (nivel de

---

<sup>206</sup> Un ***objetivo organizacional*** es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Los ***fines organizacionales*** son esencialmente los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos. Los objetivos se expresan tradicionalmente en términos de ***metas*** o de conjunto de metas. Un conjunto de objetivos se orientan por fines determinados.

<sup>207</sup> Estos dos conceptos fueron definidos en las primeras paginas del capítulo primero.

*vida+medio de vida+condiciones de vida*)<sup>208</sup> por medio de instrumentos de propiedad conjunta y democráticamente gestionada sintetiza lo anterior.

No obstante, en el contexto colombiano (tal vez también en toda Latinoamérica) los fines y objetivos de las organizaciones cooperativas se extienden a transformaciones de las regiones o localidades donde se encuentran circunscritas (lo local)<sup>209</sup>. La ausencia casi total del Estado como generador de desarrollo (lo social) ha obligado a estos y otros actores hacer esta labor. Las palabras del Sr. Luís Triana (q.e.p.d) gerente general de COOMULTRASAN (1967-1998), ilustran la idea anterior. *“La presencia de COOMULTRASAN con sus servicios sociales en lugares como Sabana de torres, El playón, Rionegro, Malaga, Lebrija, Puente Nacional, por no hablar de Barrancabermeja, Girón y San Gil, ha hecho posible la solución de problemas (...) especialmente con mayor énfasis en las regiones del campo, gentes laboriosas, honradas (...) pero olvidadas por el Estado y sus instituciones oficiales, y el sector privado”* (COOP. Financiera COMULTRASAN, Una empresa social con pensamiento propio: 40 años, 2002: 100)

Comentarios en ese mismo sentido se encuentran también en varias investigaciones realizadas del SFCC. En las conclusiones de una investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana se encontró lo siguiente: *“La orientación principal de estas empresas, es la de apoyar e impulsar el desarrollo de la economía, tanto de los asociados como de la comunidad municipal, y su compromiso es el logro del bienestar común, en el marco del planteamiento cooperativo. En ellas, el objetivo principal es el bienestar de todos los asociados. Prima lo social por encima de lo individual y la empresa se concibe como motor del desarrollo local, entendido este, para toda la comunidad”* (DÁVILA Ricardo, 1999:7)

El *desarrollo local* aunado a una búsqueda de la *calidad vida* de su base social han sido elementos mantenidos en el discurso de los líderes cooperativos durante estas dos décadas del análisis. Estos dos conceptos estuvieron interconectados en las OFCC especialmente en los años 80s en las OFCC. En la década de los 90s *lo local* pasó en orden de prioridad a ser reemplazado por la *calidad de vida*. Y en la medida que se profundizó la especialización financiera el discurso de la calidad de vida se extrapoló a uno de sus componentes, el *nivel de vida*. Los siguientes son ejemplos que se generaliza en todas las OFCC. *“Caja Popular Cooperativa tiene como objetivo del Acuerdo Cooperativo la intermediación financiera con asociados y terceros no asociados, mediante la captación de ahorros, la prestación de servicios de crédito, y el manejo general de inversiones, con el propósito de contribuir al mejoramiento de su nivel de vida fomentando el bienestar social y desarrollo”*. (Artículo 4º Objeto del Acuerdo Cooperativo)

*“En CONFIAR de acuerdo a lo establecido en los Estatutos, el Objetivo del Acuerdo Cooperativo es el mejoramiento y desarrollo del nivel de vida de sus Asociados, Ahorradores, Empleados y de la Comunidad, fomentando con ellos, relaciones de profundidad y permanencia, mediante la operación de productos y servicios financieros”*. (Código de ética y buen gobierno, pag. 3)

---

<sup>208</sup> El concepto integral de calidad de vida fue conceptualizado en el capítulo 1, pag 26.

<sup>209</sup> Lo local, definido a partir de los aportes de la investigación en el capítulo 3, ha sido una propuesta impulsada sin duda por el cooperativismo. Hoy y ya en contextos de globalización, lo local es tomado como fundamental para el desarrollo de las regiones, aunque con una concepción enfocada desde la irrigación del crédito a partir de propuestas microfinancieras.

El *desarrollo local* ha sido un planteamiento que fue utilizado por las OFCC de origen en la iglesia católica, y desde diferentes concepciones por la mayoría de las OFCC de influencia sindical. *La especialización financiera* después de los 90s trajo simultáneamente una “adaptación” del discurso del *nivel de vida* a los fines y objetivos de antaño. El ahorro, el acceso al crédito, y la prestación de servicios financieros por si solos se muestran como un mecanismo de calidad de vida y desarrollo<sup>210</sup>. Los fines y objetivos organizacionales en los finales del siglo XX se fundamentan a partir de la colocación (prestamos) de recursos financieros en la base social.

En este sentido se refería el dirigente gremial OREJUELA cuando afirmaba que “*Las cooperativas financieras han tenido permanente liderazgo y sentido social en desarrollar productos y servicios (...) de ahorro, crédito, inversiones, convenios, etc., (...) El propósito fue contribuir a satisfacer colectivamente las necesidades de la comunidad buscando mejorar su calidad de vida y niveles de bienestar*”(t.e.38)

La prestación de servicios financieros como instrumento para alcanzar niveles de vida en la base social y en los terceros, acompañó la reorientación que se le fue dando a la *gestión organizacional* en su incidencia en la transformación de la *estructura organizacional*. No obstante, y como criterio general se mantuvo en muchos discursos de líderes y administradores cooperativistas la idea de que estas organizaciones son vías idóneas para que personas, grupos y hasta comunidades enfrenten problemas comunes a través del esfuerzo colectivo.

La *estructura organizacional* es un mecanismo del cual se sirve una organización cualquiera para alcanzar eficientemente sus objetivos, al decir de Chiavenato (Op. Cit 206). La metamorfosis de los objetivos y fines necesariamente conllevó a transformaciones de la estructura en las OFCC como lo veremos en el punto dos. Naturalmente los cambios del *entorno financiero* fueron un precursor importante. Al respecto, en una propuesta de reestructuración de COOPROPAL subyace esta idea: “... *consideramos que la estructura organizacional debe ser un medio que facilite logro de objetivos organizacionales y debe cambiar a medida que cambien las condiciones del medio externo donde opera la cooperativa*” (DÁVILA T. Nora P. y GARCÍA C. Luz Dary, 1992: 113)

Los fines y objetivos en las OFCC se deben orientar, valga decirlo así, por los *principios* estipulados en la ACI y en COLACOT enunciados en el capítulo uno. Según ellos las cooperativas se basan en **valores** de *autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad*. En la tradición de los fundadores se resalta los *valores éticos*<sup>211</sup> de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás. Los *principios* son pautas generales por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Como lo comentaba en la entrevista el Sr. Inmer Torres, “*los valores representan las convicciones filosóficas de los que dirigen y administran las cooperativas*”(t.e.9).

---

<sup>210</sup> Principalmente desde mediados de los 90s, es importante destacar en cuanto al ahorro lo siguiente: No hay certeza en las OFCC de que el mismo (ahorro) se utilizara para financiar inversiones productivas que impulsaran el desarrollo económico regional y menos nacional. Como norma fue la excepción. Muchos de los recursos de los asociados y terceros fue para incentivar el consumismo y en menor medida en el mercado de capitales. En casos contados se siguió incentivando la adquisición de vivienda, y algunos procesos de carácter colectivo.

<sup>211</sup> Sobre los valores éticos existe mucha conceptualizaciones que trascienden al sector privado.

Los *valores* se utilizan en distintos análisis de la realidad organizacional como criterios que guían los comportamientos de las personas en forma individual o como integrantes de grupo. Los valores éticos se refieren a la bondad de los actos humanos y a las relaciones con otras personas, individual y colectivamente.

Los principios cooperativos nacieron en el más puro humanismo, comentaba el Gerente general de SOLIDARIOS y presidente de la junta directiva de la Federación de Cooperativas Financieras FECOFIN. A reglón seguido decía: “...se enunciaron en su esencia desde mediados del siglo XIX y permanecen depurados de lo que solo eran normas y no valores trascendentales, hasta hoy (...) Estos principios perennes son sin embargo adaptables a diversas circunstancias manteniendo su espíritu, pues son más una guía que una norma y son las pautas a través de las cuales se aplican los valores que son la esencia ideológica del movimiento cooperativo.” (t.e.45)

Los *principios* tienen un papel en la administración equivalente al de las *leyes* en las ciencias físicas. Se encuentran sumergidos en la demostración de la relación de causa y efecto. La *ley* es una demostración de ciertos fenómenos que, una vez conocidos, son invariables bajo determinadas condiciones. Un *principio* es una proposición general aplicable a determinados fenómenos para propiciar una guía de acción. (CHIAVENATO Idalberto, 1994: 186)

Los *objetivos* como situación ideal a alcanzar, los *finés* como los efectos sociales que se obtienen al cumplimiento de los objetivos, y los *principios* como un norte de navegación, se mantuvieron predeterminados por las concepciones de mundo de los actores que estuvieron involucrados en los procesos de *crecimiento y desarrollo organizacional* en las OFCC.

## **1.2 De la influencia de los sectores sociales a la influencia de los individuos.**

En la teoría de la organización se puede establecer dos elementos interesantes. *El primero*, que los fines y objetivos no están dados desde el comienzo, sino que son el resultado de un proceso de negociación entre grupos que persiguen fines diferentes. Los objetivos organizacionales se establecen frecuentemente por grupos o individuos involucrados en relaciones de poder que se encuentran dentro y fuera de la organización influenciados por su medio ambiente. *El segundo*, es que no hay un solo fin u objetivo a alcanzar dentro de una organización. Los objetivos son múltiples, por lo tanto sus efectos sociales (fines) abarcan diferentes escenarios.

Lo anterior aporta a lo que ha sido común ver: Organizaciones orientadas a un fin, o hacia un objetivo específico. Los aportes nuevos en éste sentido argumentan que los fines y objetivos perseguidos por las organizaciones son múltiples y generalmente están en conflicto unos con otros. “*así pues, describir el objetivo específico único de una organización es decir muy poco sobre ella. Los objetivos reales se descubren solamente cuando el objetivo público u oficial se agrupa en metas operativas, es decir aquellas para las que pueden descubrirse operaciones concretas. Una vez hecho esto, sucede que están implicadas varias metas, y la maximización de una de ellas se logrará normalmente a costa de otra*” (PERROW Charles, 1998: 161)

Por el carácter y fin social de las OFCC lo enunciado presenta implicaciones más profundas en cuanto al cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales. Esto es, involucra en primer nivel los *asociados* verdaderos dueños del ente organizacional, con las diferentes instancias organizativas que funcionan al interior de la entidad cooperativa (*Cúspide estratégica; Línea de mando; Base operativa; tecnoestructuras, y staff de apoyo*).

La transformación y adaptación de los fines y objetivos organizacionales en el periodo de estudio generaron incidencias e influencias en la *estructura organizacional* de parte de estos actores. Ellos son quienes a su vez direccionaron sus *crecimientos y desarrollos organizacionales*. Igualmente las Instancias involucradas (personas) en las OFCC aceptaron ciertos objetivos porque creyeron que ellos colmaban sus intereses y los de la organización. En la realidad organizacional de las OFCC, la *Cúspide estratégica; Línea de mando; tecnoestructuras, y el staff de apoyo* fueron los que más se identificaron con las *adecuaciones* a los objetivos y fines organizacionales. No necesariamente fue así con los *asociados* y la *Base operativa*.

Desde la lógica para los asociados llama la atención que los objetivos y fines de la organización cooperativa se reducían principalmente a las posibilidades de crédito, independiente del costo que estos tuvieran<sup>212</sup>. Esto se sustenta en la pregunta 35 de la encuesta diseñada para esta investigación (ver anexo 3). En las respuestas hubo una coincidencia generalizada en afirmar que el dar crédito a la *base social* era uno de los principales objetivos de la organización cooperativa. Los asociados se asimilaron fuertemente con esta variable. La *Base operativa* por otro lado identificaban los objetivos, entre otros, con la generación y estabilidad de sus empleos.

Retomando el enfoque trabajado por Charles Perrow<sup>213</sup>, podemos considerar que en las OFCC la distinción entre los tipos de fines y objetivos radicó en dilucidar la cuestión de a quién perteneció el punto de vista que imperó: a los *asociados*; a la *cúspide estratégica*, esto es la gerencia general (administración) y los consejos de administración y sus equipos (dirección); *línea de mando* (gerentes intermedios); *tecnoestructura y staff de apoyo*, que involucran a gran cantidad de tecnócratas cooperativos. Desde esta lógica, los objetivos de la organización no sólo son múltiples sino también conflictivos y se pueden alcanzar en un proceso secuencial.

Sin duda los procesos iniciales de *desarrollo y crecimiento* en las OFCC fueron acompañados e influenciados por *sectores* importantes de los *asociados*. Antes de los crecimientos desmesurados (década de los 80s) estos sectores se representaban en los consejos de administración respectivos con sus diferentes puntos de vista. Hablamos en concreto de los maestros/docentes (magisterio), empleados, sindicatos de base, transportadores, joyeros, microempresarios,

---

<sup>212</sup> Desde esta idea, el acceso al crédito en el sistema cooperativo financiero no estaba predeterminado necesariamente por los costos bajos de los desembolsos de dineros. Lo importante para los asociados e independiente que el costo del dinero fuera más caro, era el poder acceder a ciertos créditos.

<sup>213</sup> Para fines analíticos este autor distingue 5 tipos de *objetivos*: *sociales* (satisfacer necesidades de la sociedad, mantener orden publico); *de rendimiento* (tipos de producción definidos en función del consumidor, bienes de consumo, servicios etc.); *de sistemas* (énfasis en la utilidades, en el crecimiento, en la estabilidad de la organización); *de producto* (énfasis en la calidad, cantidad de productos, estilo), y *los derivados* (cuyo punto de referencia son los usos que la organización hace del poder originado en la consecución de otros objetivos, metas políticas, servicios comunitarios etc.). Ver: *Análisis de la organización: Aspectos Sociológicos*, editorial CECOSA, México, 1982. Capítulo 5.

confeccionistas, sector de la salud etc. De alguna manera hacían respetar decisiones que favorecía un sector en especial en cuanto a la dirección y aplicación de los fines y objetivos organizacionales. Los ejemplos siguientes ilustran lo anterior.

*“Coincide el periodo de consolidación de la cooperativa (se refieren al periodo de 1980-1991) con el fortalecimiento de la presencia de los confeccionistas en la cooperativa (...) quienes orientan políticas (...). Desde puestos claves (en el consejo de administración y junta de vigilancia) introducen pautas empresariales apreciables a la entidad y dejarán su impronta en el manejo y proyección de la cooperativa”* (COOP. DONMATIAS: Una aventura, un pueblo: reseña histórica, 1993:46). Los paréntesis de aclaración son míos.

*“La Cooperativa financiera de Sibaté COOPSIBATÉ, en ese tiempo Cooperativa de Ahorro y Crédito de Sibaté Ltda, es fortalecida en sus órganos de dirección con el surgimiento de nuevos líderes del magisterio como Julio Alfredo Infante Galindo (...) preside y orienta por varios años el consejo de administración”* (COOP. Financiera COOPSIBATÉ: 33 años de historia, 1995: 56)

Parecer irónico pero en la medida que llegó el *crecimiento* en los años 90s los *sectores* fueron perdiendo liderazgo y representatividad<sup>214</sup>. Los intereses sectoriales no se acentuaron y por el contrario fueron remplazados (suplantados) por personas que no representaban un sector específico. La heterogeneización de la base social permitió que llegaran a los *consejos de administración* personas en calidad de individuos que no tenían asideros organizativos en un sector en especial. Actuaban a nombre propio, con puntos de vista e intereses enfocados a lo que ellos creían más correcto<sup>215</sup>. En muchos casos se convirtieron en personas-aliadas de las gerencias generales. En otros enfrentaron las administraciones respectivas en confrontaciones que no eran respaldadas por el conjunto de los asociados. En ningún momento hubo sectores de la base social que enfrentaran las gerencias generales para colocar sus puntos de vista e imponer ritmos de cumplimiento a los fines y objetivos organizacionales.

Algo parecido paso también con las gerencias generales. Por regla general fueron seleccionadas bajo el criterio de la experiencia acumulada en trabajos políticos-organizativos en *sectores sociales* (obreros, de la iglesia, magisterio etc). En la selección pesaba más el *carisma social* que el saber técnico. Desde este sentido los gerentes eran emisarios que utilizando una organización cooperativa como instrumento, trataban de alcanzar unos objetivos y fines predeterminados por estos sectores. Los crecimientos organizacionales generaron contradicciones entre emisario (gerente) y el sector social de donde se provenía. En la mayoría de los casos las relaciones se colocaron tensas ocasionando rupturas. Una vez cortado el “cordón umbilical” con los sectores, la tendencia que finalmente se impuso fue la de encontrar ex-emisarios que defendían los intereses globales de las organizaciones como tal, independiente del pensar de los *sectores*. A manera de ejemplo podemos

---

<sup>214</sup> La excepción en esta dirección fue COOPROPAL. Aunque esta cooperativa captaba recursos financieros de terceros, se mantuvo como cooperativa cerrada. El sector atendido (asociados) eran los trabajadores, empleados y jubilados de la empresa productora de papel PROPAL.

<sup>215</sup> Esta tendencia se formalizó con la expedición de la norma a partir 1998 por la Superintendencia Bancaria, que exige unos requisitos previos (por ejemplo formación financiera) para ser parte de un consejo de administración de una cooperativa financiera.

decir que muchos gerentes generales que representaban intereses de los sindicatos terminaron apartándose de éstos para asumir posiciones más institucionales (de la cooperativa).

En la *cúspide estratégica* como instancia superior estructural, fue la *gerencia general* y sus equipos la que terminó por consolidar sus puntos de vista en cuanto a los fines y objetivos organizacionales. Las gerencias terminaron defendiendo sus procesos cooperativos particulares que consolidaron en muchos casos al confrontarlo con sus sectores de origen como lo comentábamos en el párrafo anterior.

A partir de los años 90s las realidades de la internacionalización profundizan las vicisitudes del mercado y la fragmentación de la sociedad colombiana. Este nuevo escenario llevó inconscientemente a darle un sentido más “práctico” a los *fines y objetivos organizacionales*, en especial (en mayor énfasis) a los *objetivos y fines estratégicos*. Se partía de la preocupación que las nuevas condiciones cada día iban a limitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de estas organizaciones. Las interpretaciones a esas salidas en ese sentido las enunciamos en los propósitos cooperativos que se conceptuaron en el primer capítulo. Los *propósitos cooperativos* tanto en la “cara de la moneda” de la *asociación* (crear lazos sociales y relaciones de alta confianza) como en la “otra cara”, *lo empresarial o de negocio* (corregir el desequilibrio creciente del poder del mercado) son la intención determinada, voluntaria y deliberada de cumplir unas metas que en un momento dado la organización financiera de carácter social puede cumplir.

Los *consejos de administración* en la mayoría de los casos tomaron una actitud pasiva frente a la reorientación de los *fines y objetivos organizacionales* e incluso frente a los mismos *propósitos cooperativos* durante todo el periodo de ésta investigación. Yo argüiré que lo anterior no desmerita la idea que se tenía en estas instancias organizativas sobre la relación directa entre fines y objetivos organizacionales, y transformación social. El *vínculo cooperativo* tuvo más fuerza en la medida que involucró en su concepción de trabajo, los aspectos de la *calidad de vida* y de *lo local*. Bajo esta direccionalidad funcionaron puntos de vista que imperaron en gran parte de la década de los 80s.

El *liderazgo cooperativo* función indelegable de los consejos de administración y sus equipos, se fue perdiendo a través de los años. Se menguó así el cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales iniciales. El enfoque de *administrar* (gestionar) en la medida que consolidaba la organización cooperativa, asumió procesos de planificación y organización de recursos. Razón por la cual los objetivos y fines táctico/específicos se unilaterizaron. En otras palabras en los procesos pesaron más los objetivos de la misión que los de la visión. Se privilegio los objetivos de *lo empresarial o de negocio* que los de la *asociación*. *Lo empresarial* articulado a lo de *asociación* es la forma más razonable en una organización cooperativa para el cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales.

*Liderar* y *administrar* son dos conceptos referidos al funcionamiento óptimo de una organización cooperativa. Liderar implicó tener de referente los fines y objetivos organizacionales enfocados al carácter social de estas organizaciones (*asociación*). Administrar conllevó a tener ciertos

objetivos propios de ésta dinámica, enmarcados en los enfoques de planeación estratégica (*lo empresarial o de negocio*) que fueron muy común en los finales de la década de los 80s y principios de los 90s. Los fines y objetivos de los segundos tienen que estar supeditados a los primeros.

La unilateralización de los *crecimientos* subvalorando los *desarrollos organizacionales* en las OFCC, creó un ambiente propicio para que los puntos de vista e intereses de los que debían *liderar* se fusionaran con los puntos de vista e intereses de los que *administraban*. Los fines y objetivos que caracterizaron los procesos de nacimiento de las OFCC se transformaron en fines y objetivos que se representaban en las *misiones institucionales*.

Aclarando lo anterior podemos decir a manera de ejemplo que los objetivos y fines organizacionales originales que involucraban aspectos de transformación social tanto de la base social como de su entorno respectivo<sup>216</sup>, fueron reorientados, (algunos dicen tergiversados) por fines y objetivos más inmediatistas que se enfocaban principalmente al *crecimiento organizacional*. Los niveles de crecimiento en términos de activos, patrimonio, pasivos, excedentes, colocaciones y captaciones de recursos financieros etc., secundaron un discurso que sostenía que para cumplir con los objetivos y fines sociales había que ser rentable y eficiente<sup>217</sup>. “... la corriente ideológica que sostiene esta manera de pensar, está fuertemente representada en el movimiento cooperativo Colombiano. De esta manera ha llevado en la práctica, a definir la acción cooperativa dentro y encasillada en un modelo económico-social determinado. En aras de una eficiencia administrativa y de una planeación racional, la fijación de objetivos se ha hecho una tarea primordialmente financiera antes que social, lo que ocasiona la desaparición del cooperativismo como corriente de pensamiento social, que propone salidas exitosas y diferentes de las que propone el sistema vigente en nuestro país” (DAVILA Ricardo, 1982: 68-69).

La *línea de mando* como la *tecnoestructura* y *staff de apoyo*, participaron también como complemento a esta tendencia. Dentro de un amplio espectro ideológico, los aportes que más sobresalieron fueron los de los *tecnócratas cooperativos*. Ellos no se preocuparon en primera instancia por crear o diseñar la mejor estructura organizacional que fuera sustento (apta) para alcanzar objetivos y fines de organizaciones de carácter social. O en segunda instancia crear estructuras propicias al menos para alcanzar los propósitos cooperativos. Optaron por reinterpretar a la luz de la administración moderna estos objetivos y fines, haciendo énfasis en los objetivos táctico/específico.

El postulado interpretado es que las OFCC han renunciado a sus objetivos y fines iniciales para crecer. Los valores (mencionados en párrafos anteriores) que debían haber sido institucionalizados, han sido dilapidados por los procesos unilaterales de crecimientos organizacionales en un juego de negociación de poderes. Las gerencias Generales y sus equipos fueron la vanguardia que en última instancia institucionalizaron estas formas de crear o hacer organización cooperativa.

---

<sup>216</sup> Estos fines y objetivos involucraron variables de calidad de vida y desarrollo organizacional.

<sup>217</sup> Estos fines y objetivos involucraron variables cuantitativas principalmente que incluyeron los tamaños y capacidades de manejo del dinero en las OFCC.

## 2. DE LA INCIDENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

### 2.1 *De los objetivos y fines y los cambios en las estructuras organizacionales.*

Idalberto Chiavenato (Op. Cit: 354-363) argumentaba que el modelo racional de organización concibe la organización como un medio deliberado y racional de alcanzar objetivos y fines conocidos. Planteaba que los objetivos son explícitos o apenas considerados evidentes, como la suposición que el objetivo de toda empresa privada es maximizar la ganancia. Aquí todos los componentes de la organización van en dirección de contribuir al objetivo general o estratégico. Y las estructuras organizacionales son deliberadamente organizadas para alcanzar la más alta eficiencia. Tanto los componentes como las estructuras pretenden llevar una contribución máxima al resultado final.

La *estructura organizacional* de las OFCC como se ha venido conceptuando para esta investigación se ha subdividido en dos partes: *La estructura formal* o esquema organizacional, y la *Estructura informal* o estructura social.

Dentro de la **primera** encontramos: 1. La organización propiamente dicha representada en el organigrama. 2. Las líneas de mando, de coordinación, asesorías, controles, y las relaciones de subordinación. (estructura jerárquica y de autoridad formal). 3. El sistema de objetivos y metas que rigen a la organización. 4. El sistema axiológico de la organización. 5. Las políticas emanadas de los diferentes documentos para la formalización y normalización de procesos y procedimientos. 6. Las políticas de regularización laboral en la organización (personal, incentivos, sanciones etc.). La **segunda** se subdivide en: 1. Las relaciones de poder y autoridad como tal, tanto en lo formal como en lo informal. 2. Las expectativas, intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros. 3. Las interrelaciones humanas y sus comportamientos. 4. La cultura organizacional propiamente dicha. 5. los diferentes grupos informales con sus intereses.

Los elementos que componen la primera subdivisión están más enfocados a la formalización y estandarización de la organización para encausar su comportamiento hacia los objetivos y fines organizacionales. Mediante la *gestión organizacional*, las OFCC consiguen que estos objetivos y fines se cumplan. En procura de lo anterior, la *estructura formal* o *esquema organizacional* se transformó en lo que analizábamos en la primera parte del capítulo 3: Tres diseños con las implicaciones en la división del trabajo, los niveles de dirección, en las agrupaciones funcionales, y en las relaciones de poder, entre otras.

Los elementos que hacen parte de la segunda subdivisión, proporcionan una visión más realista y un poco menos racional en las OFCC. Lo anterior en el sentido que traducen la realidad de la vida en estas organizaciones y su funcionamiento efectivo. Señala una red implícita de relaciones sociales que se tejen en función de objetivos y fines organizacionales. Estas relaciones personales y sociales que no se hallan definidas ni prescritas en la estructura formal se aprecian en mejores consideraciones en la *Estructura informal* o *estructura social*. A esta realidad confluyen multitud de

intereses con planteamientos ideológicos en conflicto y relaciones de autoridad, influencia, liderazgos, que colocaron sus aportes en los subsiguientes enunciados de los objetivos y fines organizacionales.

Dentro del modelo racional de construcción de organización se concibe las dos partes de la *estructura organizacional* como un conjunto interdependiente que juntos constituyen un todo, articulado a su entorno y medio ambiente. En este contexto los objetivos tienen mayor inclinación hacia el cambio y una relación estrecha con el entorno y medio ambiente.

En las OFCC la reelaboración de los fines y objetivos fueron procesos dinámicos a partir del cual el *entorno financiero* fue un elemento importante de influencia. Estos se iban plasmando en la *estructura formal* o esquema organizacional, pero sus realizaciones o intentos se dieron en la *estructura informal* o estructura social. Ese proceso dinámico se extendió naturalmente a las *estructuras organizacionales* de todas las OFCC. Así los objetivos y fines se fueron adaptando de las circunstancias externas (entorno y medio ambiente) manteniendo de todos modos su esencia original, institucionalizándose en la estructura formal. “*Se trató en lo posible que los nuevos objetivos estratégicos que se integraban al fortalecimiento empresarial, por un lado, tuvieran que ver o estuvieran relacionados con el porqué nació la cooperativa. Por el otro garantizar que quedaran formalmente escritos (...) Los tipos de formas y estructuras se adaptaron a esos principios (se refiere a la lógica social) desde criterios de competitividad*”(t.e.44)<sup>218</sup>

Un modelo racional de organización se preocupa principalmente por su enfoque racional-instrumental. Esto es por la relación entre medios y recursos utilizados, y los objetivos organizacionales. Desde esta lógica la noción de transformación estructural tiene un sentido racional. En las OFCC sólo se diseñó y transformó la *estructura organizacional* para que con este proceso alcanzaran sus fines y objetivos previamente establecidos. La incidencia del proceso de mutación y fijación de estos objetivos trajo como hecho los *cambios organizacionales*, que se comentaron en el transcurso de los anteriores capítulos.

Todas las reestructuraciones de las *estructuras organizacionales* de las OFCC se hicieron pensando racionalmente en cumplir ciertos objetivos. “*los nuevos objetivos eran tan lógicos que aparecían de la misma necesidad de crecer (...) y la estructura se iba elaborando (estructurando) de acuerdo a estas necesidades prácticas. La misma lógica decía lo que había que hacer*”(t.e.47)<sup>219</sup>. De hecho las transformaciones que dieron lugar en las estructuras organizacionales de las OFCC en el periodo de estudio de esta investigación, obedecieron al cumplimiento de los objetivos fijados en sus momentos. “*toda organización está orientada al logro de objetivos, los cuales suplen necesidades del medio donde operan. Para dar cumplimiento con eficiencia y eficacia a estos, es necesario que se cuente con una estructura*

---

<sup>218</sup> La sigla t.e.44 corresponde a la entrevista realizada para los propósitos de esta investigación en Noviembre del 2004. La persona entrevistada a quien se le asignó esta sigla fue LUZ AMANDA TUNJANO SILVA. Ella ocupaba el cargo de Coordinadora nacional de capacitación de CUPOCREDITO.

<sup>219</sup> La cita (t.e.47) corresponde a la entrevista que se realizó en Noviembre 2004 para los fines de esta investigación. MARGARITA OCTÁLORA REYES viene del sector cooperativo santandereano, fue miembro del consejo de administración de la Cooperativa multiactiva COOMULTRASAN por varios años. Hoy, y después de la escisión de ésta cooperativa es la SECRETARIA GENERAL de la FINANCIERA COMULTRASAN. También participó por más de cuatro años en la junta de administración de la Cooperativa Financiera COOPCENTRAL.

*organizacional bien definida, que permita el restablecimiento oportuno ante cambios del medio*” decía Blanca Libia Guerrero en su propuesta de reestructuración organizacional de COOPROPAL (Op. Cit. Pag 15).

Los cambios organizacionales se evidenciaron cuando en la estructura formal, el sistema de objetivos y metas que las regían, empezó a adecuarse para hacer frente a los nuevos retos que traía la apertura del vínculo a *cooperativas abiertas* dado a finales de la década de los 80s. Ya en la búsqueda de la *especialización financiera* a partir de los inicios de los 90s las nuevas condiciones requerían ajustes en sus sistemas de objetivos, tanto en los generales o estratégicos (de visión) como en los específicos o tácticos-operativos (de misión). En este sentido es menester el comentario del cooperativista colombiano Carlos Pineda. “...nos damos perfectamente cuenta de la necesidad que existe para cualquier tipo de organización contar con un diseño de su propia estructura que le permita definir tareas y programas con base en los objetivos institucionales” (PINEDA Suarez Carlos Julio, 1992: 104)

Si bien es cierto que el *sistema de objetivos y fines* sufrió transformación de la década 80 a los 90, es relevante destacar que se mantuvo intacto muchos de los elementos que componían los *sistemas axiológicos* de las OFCC. Hubo sí transformaciones pero en teoría no fueron tan protuberantes. La transformación de los objetivos estratégicos se formalizaban a través de los llamados *estatutos* de la organización cooperativa<sup>220</sup>. Los *objetivos tácticos* pasaron a ser referencia en los planes estratégicos desdoblados a partir de los procesos de planeación estratégica. Estos estaban más referidos a los crecimientos organizacionales, y por tal motivo eran de constante adecuación.

Los *propósitos cooperativos* quedaron insertos en la dinámica organizacional. Se sabía de su existencia, pero en ningún momento se formalizaron en documentos. Se hacía referencia a ellos, solo en momentos en que las condiciones lo exigían. Por ejemplo, en reuniones, eventos o conferencias con los gremios empresariales, el gobierno, instituciones estatales etc.

En los *sistemas axiológicos* como referencia de fondo, los objetivos y fines se mantuvieron con un reconocimiento de los principios y valores cooperativos en todas las OFCC. Son numerosos los documentos que dan fe de ello. Independiente de lo que se entienda o aplique por *cooperación y solidaridad*, hubo una tendencia a respetar esto como criterio general. El ejemplo siguiente de una de las organizaciones de nuestra muestra, hace alusión a lo anterior. “Conforme a la ideología cooperativa, en CONFIAR creemos en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Reconocemos los principios cooperativos como lineamientos generales que guían su accionar y su gestión asociativa y empresarial” (preámbulo de los estatutos de CONFIAR cooperativa financiera)

Por ser los *objetivos estratégicos* el “norte” a alcanzar y razón de ser de estas organizaciones, una variación en ellos producía cambios de direccionamiento tanto en su estructura como en sus quehaceres organizacionales. Lo que significaba, como se ha venido manifestando, adecuamientos de la estructura organizacional a sus nuevos “nortes”, y el asumir posturas (roles)

---

<sup>220</sup> Los ESTATUTOS se recogen en un documento escrito que expresa la razón de ser y su funcionalidad como organización. Aquí se menciona el carácter, los objetivos generales y las actividades que se desarrollaran, los deberes y derechos de los asociados, funciones de las instancias organizativas, incompatibilidades y prohibiciones etc. Las reformas a los estatutos solo se hacen en asambleas generales.

acordes con las nuevas circunstancias. Las implicaciones para la *estructura informal* o estructura social se manifestaron principalmente en los ítems “*expectativas, intereses y fines mutuos de sus miembros*”; “*las interrelaciones y sus comportamientos*”; y en la variable de la “*cultura organizacional*”.

Este trance de objetivos generales acontecido en todas las estructuras de las OFCC se puede apreciar, a manera de ejemplo, en el siguiente enunciado formal (que se encuentra en todos los estatutos de estas organizaciones) de la cooperativa financiera COOPERADORES. El cuadro 5 muestra los cambios en su naturaleza hacia una organización financiera propiamente dicha. Los objetivos que inicialmente abarcaban aspectos más amplios de la *calidad de vida*, se han precisado hacia objetivos de solución a las necesidades de crédito de su base social. Los lazos de *solidaridad y ayuda mutua* como otro referente permanecen constantes. Para el logro de sus objetivos tanto en la versión primera como en la segunda, la organización cooperativa realiza ciertas actividades que están en relación directa con éstos. En este caso desaparecen actividades que por sí solas son de gran impacto en lo político-organizativo e integración, en cuanto a la generación de niveles de relación social en la *base social*. Los procesos de autoconstrucción de viviendas fueron un buen ejemplo de ello, ya que son una manifestación de la cooperación, que se presenta cuando dos o mas personas trabajan juntas para obtener objetivos compartidos.

**Cuadro 5**

**COMPARATIVO DE ENUNCIADOS FORMALES DE LOS CAMBIOS DE NATURALEZA Y OBJETIVOS EN UNA OFCC**

<b>Estatutos elaborados en 1984</b>	<b>Estatutos elaborados en 1994</b>
<p><b>Artículo Primero. NATURALEZA Y RAZÓN SOCIAL</b> La entidad es una cooperativa integral, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por los presentes estatutos, el derecho colombiano, y los principios universales del cooperativismo. Se denominará COOPERATIVA DE TRABAJADORES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO.</p>	<p><b>Artículo Primero. NATURALEZA Y RAZÓN SOCIAL</b> La cooperativa es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, de interés social, especializada en ahorro y crédito, de responsabilidad limitada, de número de socios y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por la ley, los principios universales, la doctrina del cooperativismo, y el presente estatuto. Se denominará COOPERATIVA FINANCIERA DE TRABAJADORES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO, la cual podrá también identificarse con la sigla COOPERADORES.</p>
<p><b>Artículo Cuarto. OBJETIVOS</b> Con los objetivos generales de colaborar en la solución de las necesidades económicas, sociales y culturales de sus asociados, proteger el ingreso económico de los trabajadores, fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua.</p>	<p><b>Artículo Cuarto. OBJETIVOS</b> La cooperativa tiene como objetivo del acuerdo cooperativo: Colaborar en la solución de las necesidades de sus asociados, a partir de fomentar el ahorro y otorgar recursos crediticios que promuevan su bienestar social y el desarrollo económico, y fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua entre ellos.</p>
<p><b>Artículo quinto. ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el ahorro de sus asociados para lo cual podrá captar de éstos y de terceros, depósitos de dinero en diferentes formas.</li> <li>2. Prestar a los asociados los servicios de crédito en diferentes clases y modalidades.</li> <li>3. Organizar todo tipo de actividades de orden educativo destinadas a la formación y capacitación de los afiliados o sus familiares.</li> <li>4. Promover de todo tipo de bienes necesarios a la construcción, terminación y mejoramiento físico de la vivienda de los asociados.</li> <li>5. Construir directamente o por contrato con firmas especializadas, soluciones habitacionales en beneficio de los asociados.</li> <li>6. Adquirir lotes de terrenos y adelantar en ellos las obras de</li> </ol>	<p><b>Artículo quinto. ACTIVIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir de sus asociados depósitos de ahorro en las diferentes modalidades y condiciones previstas por las disposiciones legales y reglamentos.</li> <li>2. Captar de terceros, depósitos de ahorro a la vista y a termino, de conformidad con las disposiciones legales y las autoridades de la entidad competente.</li> <li>3. Otorgar crédito a sus asociados y terceros, en diferentes clases y modalidades.</li> <li>4. Efectuar descuentos sobre títulos valores, como consecuencia de las operaciones de crédito que realice.</li> <li>5. Prestar servicios de giros y demás transferencia de dinero.</li> <li>6. Contratar seguros que amparen y protejan los aportes, ahorros y crédito que maneja la cooperativa.</li> <li>7. Prestar servicios de asesoría financiera a sus socios, orientados al correcto manejo de sus recursos monetarios.</li> </ol>

<p>infraestructura que facilite a la cooperativa programas de auto-construcción dirigidos y/o urbanizaciones en beneficio de los afiliados.</p> <p>7. Establecer servicios de previsión, asistencia, bienestar y solidaridad de sus afiliados.</p> <p>8. Suministrar a sus asociados mercancías de diversas clases destinadas a satisfacer las necesidades familiares y de actividad laboral de sus afiliados.</p> <p>9. Organizar y adelantar todo tipo de actividades y servicios de naturaleza económica, social y cultural destinadas a satisfacer las necesidades propias de la comunidad que conforman sus asociados.</p>	<p>8. Adelantar programas permanentes para la promoción, organización y asistencia financiera de la micro y pequeña empresa con sus socios.</p> <p>9. Prestar a sus socios servicios de previsión, asistencia y solidaridad.</p> <p>10. Las demás afines y complementarias de las anteriores.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Elaboración propia con base en los Estatutos de 1984 y 1994 de la Cooperativa Financiera COOPERADORES.

Valga decir que para el cumplimiento de los objetivos que no tenían relación directa con el otorgar recursos crediticios (el negocio financiero) sino con *lo social*, se crearon tipos de organización como empresas comercializadoras, de vivienda, de salud, fundaciones etc. Se resalta también que no todas las OFCC entraron en estas dinámicas organizacionales.

Algunas organizaciones simplemente se desprendieron de estos “otros” objetivos sociales acabándolos y dedicándose al negocio meramente financiero. Los argumentos esgrimidos fueron: *Por un lado*, que el cumplimiento de estos “otros” objetivos implicaba pérdida de recursos financieros que se podían utilizar de una manera más rentable en otros negocios garantizando así continuidad del ente empresarial<sup>221</sup>. Todo bajo la idea que había que ser rentable primero para luego sostener lo social. Ya en los finales de los 90s y con un cierto tinte de microfinanzas, Los “otros” objetivos sociales se redujeron a la generación de empleo y a propiciar el ahorro y el crédito en sectores y comunidades que históricamente no han sido atractivos para la banca tradicional.

*Por otro lado*, había que acabar con esa manera de pensar paternalista que ubicaba a la organización cooperativa como una casa de beneficencia social. Se partía del hecho que una cosa era *lo empresarial o de negocio* y otro la *asociación*. El asociado tenía que entender que el manejo de *lo empresarial o de negocio* se tenía que hacer con criterios técnicos y de una manera empresarial. Un comentario al respecto hace la integrante del consejo de Administración de la Cooperativa financiera JF KENNEDY, Carmen Rosa Builes. “*puede considerarse como común denominador de éste tipo de cooperativas que el asociado es muy dado a solicitar beneficios o regalías de la organización pero no comprenden que éstos (beneficios o regalías) requieren para poder otorgárselos, de una responsabilidad y compromiso del manejo administrativo*”(t.e.48)<sup>222</sup>. El negocio financiero, al decir de ellos es más práctico, ya que solo se reduce a una relación con el asociado o tercero en niveles de *captación* (dinero que se deja en la cooperativa a cambio de un interés como ganancia extra) y *colocación* (dinero que la cooperativa presta como crédito).

<sup>221</sup> Desde este punto de vista era mejor garantizar unos buenos excedentes para que parte de estos fueran dedicados a labores sociales.

<sup>222</sup> La sigla t.e.48 se le asignó a la entrevista realizada para los fines de esta investigación a CARMEN ROSA BUILES. Ella ha pertenecido al Consejo de Administración de la Cooperativa Financiera JF KENNEDY. En dicho cargo ha permanecido durante varios años. En la actualidad además de ser consejera de ésta organización cooperativa, es la gerente general de una cooperativa de ahorro y crédito.

Evidentemente en la medida que los objetivos y fines organizacionales estuvieron enunciados, la *estructura informal o estructura social* tuvo sus propias manifestaciones. En la realidad organizacional se coincidía en muchos casos en los objetivos, pero se mostraba igualmente discrepancia respecto a la manera de conseguirlos. Esto imperó en los primeros años de la década de los 80s. Con el correr del tiempo y las consolidaciones de las gerencias generales como poderes reales, los objetivos y fines organizacionales estuvieron supeditados a las concepciones de construcción de organización de éstas instancias. No obstante la lógica que imperó como tendencia homogenizadora fue la de resaltar el desarrollo humano como objetivo central de toda la *gestión organizacional*. La entrevista obtenida con el Sr. Oswaldo León Gómez gerente general de CONFIAR cooperativa financiera, nos da elementos en este sentido: “*Adoptamos desde nuestro origen, la forma estructural organizativa (se toma como sinónimo de estructura organizacional) de cooperativa y naturalmente su doctrina (...) como instrumento y estrategia para el desarrollo humano, que permitiera promover y asumir procesos y proyectos autónomos y autogestionarios con los Asociados, los Empleados y la Comunidad. El centro y fin de nuestra estructura organizativa y las acciones que se desprenden van hacia el ser humano, hacia las personas, hacia la gente de CONFIAR*”(t.e.41)<sup>223</sup>. Los paréntesis de aclaración son míos.

De hecho las OFCC están compuestas por personas, y como tales, pretenden alcanzar unos *objetivos de enfoque personal*, que pueden o no coincidir con los propuestos en la razón de ser de la organización. En esta perspectiva, las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en que las micromotivaciones de los actores se transforman en macrocomportamiento organizacional (ABRAVANEL Op. Cit. 20). Las organizaciones son así consideradas herramientas o medios con los cuales los participantes tratan de alcanzar sus objetivos personales.

Para precisar lo anterior en el caso de las OFCC, podemos decir lo siguiente: los objetivos de enfoque personal no necesariamente se pueden calificar de objetivos individualistas a ultranza que favorecían intereses de una persona. Se quiere decir con ello, que una sola persona o pocas personas a nombre de la base social, creyeron que los objetivos impulsados fueron los que realmente favorecieron el *crecimiento y desarrollo organizacional* de sus respectivas organizaciones. Y están convencidos de ello por los emporios de organizaciones empresariales mostrados, que nada tienen que envidiar a una entidad financiera privada. El punto es: si muchas organizaciones de las OFCC son o fueron éxitos empresariales no significa una relación directa con un impacto positivo en la *calidad de vida* de la mayoría de la base social. Y mejor aún, con un impacto social direccionado en la regiones donde se ubicaron. El *crecimiento organizacional* de las OFCC no necesariamente llevó al desarrollo de *lo social* y de región, objetivo general explícito de estas organizaciones.

De igual forma *lo local* y *lo social* necesariamente debieron estar precedido por un buen desempeño organizacional. De antemano no incluye forzosamente la extrapolación del *eficientismo*

---

<sup>223</sup> La sigla t.e.41 corresponde a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación al Sr. OSWALDO LEÓN GÓMEZ gerente general de la cooperativa financiera CONFIAR. El señor Gómez ha sido igualmente miembro y presidente de la junta de dirección del Banco Cooperativo.

con altas dosis de *gerencialismo*. Si se debió por obligación tener una relación directa entre la dinámica organizacional y el cumplimiento de los fines y objetivos, máxime si se tratan de organizaciones de carácter social como la OFCC. La estructura en especial la *estructura informal* o estructura social<sup>224</sup>, en la mayoría de los casos no fue construida sobre la base de objetivos y fines organizacionales propios de organizaciones sociales.

La anterior, lo sé muy bien, es una afirmación muy dura, pero la hago con el debido cuidado. Por lo menos los resultados de la investigación nos dan razones para sospechar lo que hemos expresado profusamente: que los objetivos de enfoque personal de las *cúspides estratégicas* fueron desplazando a los objetivos estratégicos de la organización como tal.

La manifestación en la práctica real de éste desplazamiento de objetivos se vivenciaron en la *estructura informal*. Aquí se pudo visualizar si el quehacer organizacional fue consecuente con la construcción de los objetivos estratégicos. Sin duda en este sentido hubo una ambigüedad en las OFCC que se desdoblaron en forma incongruente entre el decir y el hacer. Lo que trajo la doble moral y el doble discurso, deslegitimando en la práctica lo que se plantea en los documentos institucionales. Al respecto decía el gerente general de la Cooperativa financiera AVANCEMOS “*pregonamos constantemente una organización solidaria y nosotros muchas veces somos insolidarios hasta con nuestros compañeros de trabajo*”<sup>225</sup>

Las expectativas, intereses y fines mutuos de las instancias organizativas que integran estas organizaciones, también se vieron influenciadas y hasta cierta medida condicionadas por la coexistencia de los discursos y prácticas que fueron contradictorios a los planteamientos originales de los objetivos y fines organizacionales. Esta situación, y en palabras de Jorge R. Etkin (Op. Cit:32), evidenció los poderes e intereses que ejercieron ciertos *grupos de intereses* para imponer nuevas versiones sobre la razón de ser de la organización.

En ese proceso de mutación de la década 80 a la década de los 90, indudablemente se rescataron objetivos y fines organizacionales que seguían reivindicando al menos *lo social* y en casos aislados *lo local*. La formación de una cultura organizacional desde éste sentido benefició a algunas de estas organizaciones pero no trascendió a estadios superiores<sup>226</sup>. La *estructura informal* fue en pocos casos, en sí de *enfoque social*. Así mismo en muchos casos ésta (estructura informal) adquirió comportamientos y tal vez semejanzas con las entidades del SFTC. Este enfoque de *lo social* en la estructura de la mayoría de las OFCC se manifestó en dos vertientes: Delegando sus quehaceres

---

<sup>224</sup> La *estructura formal* o esquema organizacional presenta un carácter marcadamente estático. La *estructura informal* o estructura social, es el componente dinámico para que cualquier organización cumpla con sus objetivos y fines organizacionales.

<sup>225</sup> ROLDAN Rosalba, Documento: Intervención en el taller *análisis sobre cultura organizacional*, Tuluá. 1996. Citado por SÁNCHEZ C. Alvaro, en Estudio de caso: *Relaciones de poder, conflicto e intereses en una organización financiera*, Universidad del Valle, 1998, pag 15.

<sup>226</sup> Las limitaciones que las normas colombianas colocan al proceso de interiorización de los criterios de solidaridad y cooperación en estas organizaciones, sin duda afectan también la formación de una cultura organizacional *sui generis*. El aspecto de las normas como talanqueras a este proceso será tratado más adelante.

sociales a otras organizaciones como las fundaciones<sup>227</sup>, e institucionalizándose pautas de conducta que permitió a los diferentes integrantes de las instancias organizativas (*Cúspide estratégica, tecnoestructura, línea de mando, staff de apoyo*) asumir conductas enfocadas un poco al prestigio, poder y autoridad<sup>228</sup>.

## **2.2 De las organizaciones sociales con finalidades económicas-financieras a las organizaciones económicas-financieras con finalidades sociales.**

El proceso de tergiversación de los objetivos y fines en estos 20 años fortaleció la construcción de un *cambio organizacional*. Dicho cambio transformó en las *estructuras organizacionales* de las OFCC sin excepción la lógica de su finalidad estratégica. Es decir, hubo una tendencia primero a trabajar el crecimiento y desarrollo organizacional con énfasis en el desarrollo, utilizando las organizaciones como *instrumentos sociales con finalidades económicas*. Posteriormente la tendencia se fue revirtiendo en la medida que los crecimientos y desarrollos organizacionales enfatizaron el crecimiento, utilizando las organizaciones como *instrumentos económicos con finalidades sociales*.

La primera tendencia venía desde la década de los años 60s y fue impulsada, entre otros, por sectores sociales de orientación política clasista en la que encontramos sectores sindicales y de la iglesia progresista. Por sus formas radicales de confrontación con el Estado fueron poco a poco aisladas por los gobierno de turno, y poco beneficiadas de las bondades estatales o programas internacionales (especialmente de los EEUU). La segunda tendencia se empieza a mostrar a partir de mediados de la década de los 80s, pero empezó su carrera ascendente como concepción organizacional a principios de los 90s. La búsqueda de la especialización ha sido su punto fuerte. Esta lógica en las OFCC profundizó el enfoque netamente financiero.

Las OFCC como organizaciones son unidades sociales que se interesan en alcanzar objetivos específicos. Sus razones de ser incluyen servir (como instrumento) a la consecución de esos objetivos. La creación de los mismos correspondió a lo que en un futuro querían sus líderes que fueran estas organizaciones. El consenso general, impulsado por los mismos bancos cooperativos y sus asociaciones gremiales, fue en concebir a las OFCC como entes que deberían en sus procesos de *crecimiento y desarrollo organizacional* estar a la par con sus contrapartes en el SFTC. Esto sobre la base de una estructura externa de modelo atomizado/competitivo<sup>229</sup> que reforzaría falencias que en otrora eran vacíos: *capitalización y consecución de recursos financieros; innovaciones tecnológicas; y niveles excelentes de administración moderna*.

---

<sup>227</sup> Sin duda esta fue la tendencia que predominó en las OFCC. Muchos de los objetivos estratégicos planteados a inicios en estas organizaciones, fueron trasladados en algunos casos a fundaciones que se suponían harían lo social y lo local (desarrollo organizacional). La organización cooperativa financiera sería solo un proveedor de recursos que traslada a la organización que hace su labor, para que cumpla con ello. La organización así queda liberada de ciertos objetivos y adquiere unos más pragmáticos y en relación directa con su labor práctica. Los objetivos estratégicos o de visión se funden (o trasladan) en los objetivos tácticos. Los instrumentos se convierten en objetivos en sí.

<sup>228</sup> Esto se manifiesta en los diferentes roles y status adquiridos y que de algún modo es también el SFTC la referencia.

<sup>229</sup> El *modelo Atomizado/competitivo* y su contrapuesto, el *modelo federado* fueron comentados y especificados en el capítulo tres, y definido en el anexo 4.

Sobre estos tres últimos elementos se fueron puntualizando los objetivos y fines organizacionales y el re-adecuamiento de la *estructura organizacional*, en su recorrido en los 20 años que corresponden a esta investigación. Estos nuevos objetivos y fines organizacionales tendrían significación de específicos o tácticos más que objetivos generales o estratégicos. La razón obedecía porque el cumplimiento de estos, era el pre-requisito para empezar a cumplir con la razón de ser de estas organizaciones. El tiempo y la misma dinámica organizacional demostraron que los postulados como objetivos y fines específicos/tácticos se convirtieron en generales y estratégicos. Y estos últimos simplemente se referenciaron o formalizaron en algunas organizaciones de nuestra muestra<sup>230</sup> en los documentos elaborados a partir de los procesos de planeaciones estratégicas (visión; misión; y propósito estratégico). Sin duda el enfoque de organización que coadyuvo a ello fue la consideración de las OFCC como *instrumentos económicos con finalidades sociales*.

En una concepción de *organización social con fines económicos-financieros* se antepone de fondo en los objetivos y fines una idea de *espíritu cooperativo*. Idea que se extiende a las transformaciones de la *estructura organizacional*. El espíritu cooperativo “*se traduce así mismo en un profundo respeto a la dignidad personal, así como en la disposición a trascender la simple consecución de uno o varios objetivos socioeconómicos inmediatos, para tender al mejoramiento de la calidad humana de los asociados (...) el espíritu cooperativo evidencia la disposición de los cooperativistas a conciliar sus propios intereses con los intereses de la comunidad, procurando el bienestar de toda la población y excluyendo en particular, las maniobras especulativas, monopólicas o cualesquiera otras que atenten contra el interés general*”<sup>231</sup>.

Este enfoque propugnaba en su accionar el afianzarse en las regiones o comunidades con un *vínculo cooperativo* fuerte. Los fines y objetivos estratégicos recogían como quehacer cotidiano el carácter social de estas organizaciones cooperativas. Sobre esta base se intentó, al menos en los primeros años de los 80s, reorientar la *estructura organizacional*. El *rol* o pauta de conducta de las personas que ocupaban cargos de responsabilidad (consejos de administración y gerencias) sobresalía como tendencia por su vocación social. Aunque es un periodo caracterizado, en palabras de Francisco Eutimio Medina gerente general de DONMATIAS, *por estilos gerenciales de bajo perfil y un pragmático manejo de las gerencias* (t.e.50). Las condiciones organizacionales de las OFCC y del *entorno* de ese momento favorecían las posibilidades sociales que la filosofía cooperativa podía entregar. Son muestra de esas personas *Luis Triana* (COOMULTRASAN); *Julio Edgar Concha* (SOLIDARIOS); *Héctor Daniel Useche* (AVANCEMOS); *Dario Benitez* (COOPCENTRAL), *Luis Alfonso Perdomo* (CUPOCREDITO) o *Uriel Estrada Calderón* (COOMEVA).

En este sentido va el comentario de un conocedor del tema: “... *debe entenderse el cooperativismo como una organización social con objetivos económicos, lo que significa evaluar y promover una acción cooperativa que, hacia el interior del organismo social en el que se promueve logre una verdadera*

---

<sup>230</sup> En otras organizaciones de nuestra muestra ni si quiera se referenciaron en documentos. Sencillamente desaparecieron los objetivos que tenían que ver con la razón de ser, siendo reemplazados de lleno por los específicos/tácticos.

<sup>231</sup> DRIMER, Bernardo y KAPLAN de Drimen, citado por PINEDA SUAREZ Carlos Julio, Op. Cit. Pag 177.

*praxis de los principios de filosofía social que propugna, y con base en los cuales se lograría una cohesión del grupo social, lo que permitiría ahora si, desarrollar acciones económicas (financieras) que eleven la calidad de vida y de satisfacción de necesidades de la comunidad a la cual pueden representar propiamente". (DAVILA Ricardo, 1992: 69)*

El enfoque de organizaciones como *instrumentos económicos con fines sociales*, asignó un papel a los objetivos y fines estratégicos de las OFCC meramente tecno-empresarial. El *espíritu cooperativo* se asume desde los principios formales del cooperativismo, y estos se enfocaron desde la acción cooperativa hacia objetivos primordialmente económico-financieros. Este racionamiento llevó a fijar y extrapolar los objetivos organizacionales bajo el imperativo de la maximización de la ganancia (eficientismo y gerencialismo). Esta concepción produjo la proliferación de muchas y grandes organizaciones financieras cooperativas, y a medir sus *crecimientos y desarrollos* bajo la escalera de un ranking que compartían, codo a codo con organizaciones financieras de objetivos netamente de lucro<sup>232</sup>.

Desde este punto de vista, los cargos de conducción se fueron caracterizando por su profesionalismo y manejo del tema financiero. Su rol implicaba ser más técnicos y menos visionarios en el campo del desarrollo social. El crecimiento articulado a la especialización financiera se convirtió en un propósito estratégico a alcanzar. Asimismo concibieron *lo social* como una segunda etapa, después de consolidar lo empresarial. *Lo social* era un mero apéndice que no involucraba transformación social.

### **2.3 De lo financiero como objetivo táctico a lo financiero como objetivo estratégico.**

La búsqueda de la *especialización financiera* como nuevo objetivo estratégico determinó en las OFCC sus modernizaciones hacia organizaciones empresariales propiamente dichas. La *estructura organizacional* empieza a acelerar su transformación en la medida que se inician procesos encaminados al cumplimiento de éste nuevo propósito. La sistematización y automatización de procesos; los programas de expansión para atraer asociados y terceros; la puesta en marcha de nuevos servicios financieros; la apertura de agencia u oficina en toda la geografía nacional, etc., en fin la transformación de una estructura de *modelo patrimonial* a una estructura de *modelo de pasivos*, fueron elementos que alteraron en lo formal e informal la estructura organizacional de estas organizaciones que hacen parte de la muestra.

Algunos dirigentes cooperativos (tendencia minoritaria) vieron en la *especialización financiera* un punto favorable para el inicio de la tergiversación de los objetivos y fines estratégicos de las OFCC. Ellos veían la multiactividad con buenos ojos para un real cumplimiento de los objetivos de éstas organizaciones. La siguiente afirmación del actual gerente general de la Financiera

---

<sup>232</sup> Ha sido muy usual las comparaciones de las OFCC con otras organizaciones financieras. Los criterios comparativos se hacen desde variables netamente cuantitativas: Activos, Pasivos, Patrimonio, Ingresos, niveles de endeudamiento etc. La lógica de medición financiera es el método más utilizado para medir los crecimientos y desarrollos. En esta tendencia de *comparaciones igualitarias* participaron muchas revistas y periódicos especializados en la cuestión financiera, y hasta los propios organismos de control estatal para el SFCC.

COMULTRASAN, Jaime Cháves Suárez hace alusión a ello. “*El cooperativismo multiactivo se ganó en el corazón de la gente un gran aprecio (...) soluciones de vivienda, electrodomésticos, materiales de construcción, servicios de salud etc., tejen otras expectativas en los asociados. En vida don Luís (se refiere al histórico gerente general de COOMULTRASAN) fue un gran defensor de la multiactividad (...) él tenía reservas frente a la especialización financiera y nunca fue partidario de la escisión*” (t.e.43).

Como tendencia mayoritaria se planteó que la *especialización financiera* por ningún motivo debería desnaturalizar las organizaciones frente a sus objetivos y fines gruesos como cooperativas. La especialización financiera puede ser una característica central de las cooperativas financieras manteniendo el énfasis en lo social. “*La especialización financiera continuará siendo la base del proyecto corporativo. No obstante, es el énfasis en lo social lo que hace la diferencia en relación con otras cooperativas*” (COOP. Financiera AVANCEMOS: Historia de un proyecto empresarial y social, 1996: 226)

Lo fundamental de la discusión no era porque se volvieran especializadas en lo financiero, o si esto era malo o no para una organización de carácter social. Se trataba de tener claridad si en la búsqueda de la *especialización financiera* se tergiversarían muchos de los objetivos que dieron origen a estas organizaciones. O mejor si en la transformación de la *estructura organizacional*, estos objetivos mantendrían de fondo el *espíritu cooperativo* que caracterizó los objetivos y fines de antaño. Estos debates se canalizaron sobre si las OFCC eran un fin en sí mismo o instrumentos para cumplir con objetivos predeterminados. Al respecto el Subgerente general de la Financiera AVANCEMOS aportaba lo siguiente: “*El sentido de la cooperativa no es lo financiero, esto es solo un instrumento, un medio (...) lo fundamental para nosotros es el desarrollo*” (t.e.9)

Es innegable que desde este nuevo actuar (especialización financiera) se disminuyó considerablemente el apoyo hacia el trabajo social, punto fundamental de los objetivos estratégicos de las OFCC. De hecho, fueron varios los departamentos de *educación/desarrollo, social/desarrollo cooperativo* que literalmente se trasladaron para asumir desde otros enfoques el trabajo de *lo social*. Sirva de ilustración la *cita 227* de esta investigación. La organización cooperativa así se convirtió en un generador de recursos a un tercero (fundación) que por encargo le hacía la labor de cumplimiento de los objetivos estratégicos o de visión. En éste contexto el problema radicaba en que muchas veces los recursos necesarios para que estas fundaciones trabajaran, no llegaban o eran insuficientes<sup>233</sup>. En no pocos casos se pararon programas de gran impacto social.

Los *objetivos estratégicos* (lo social) quedaba en éste sentido subordinado a la *actividad financiera* y, peor aún, dependía del “triumfo” de lo financiero. En otras palabras: lo social no conducía u orientaba lo financiero. *Lo social* como un fin estratégico se convertía en un medio u objetivo táctico a alcanzar, en algunos casos. En otros casos simplemente desaparecía de la escena organizacional cooperativa. Lo financiero se convirtió en fin estratégico, un fin en sí mismo, y dejó de ser un medio u instrumento para conseguir desarrollos sociales en el sentido amplio de la palabra.

---

<sup>233</sup> Esto con el agravante que siempre las OFCC para sostener su ritmos de crecimiento estuvieron necesitando cada día más recursos financieros y/o capital de trabajo.

Para las cooperativas financieras de primer grado significó dejar la multiactividad (otros servicios diferentes a los financieros) con la cuales era relativamente más fácil trabajar lo social (por ejemplo servicios de salud o educación). Para los organismos de segundo grado (Bancos Cooperativos y COOPCENTRAL), que al mismo tiempo eran entes aglutinadores en lo gremial, las situación fue más complicada en relación con el cumplimiento de los objetivos para lo que fueron creadas. La cita siguiente nos da una idea al respecto. *“Este cambio (se refiere a la especialización financiera) hace que COOPCENTRAL no preste los servicios a las cooperativas asociadas para lo que fue creada. (...) La especialización financiera hace que la cooperativa de alguna forma se convierta en una competencia con sus asociados jurídicos, las cooperativas de ahorro y crédito<sup>234</sup>. La especialización le quita a COOPCENTRAL una función que venía cumpliendo a cabalidad; de ser un organismo integrador con sus diferentes servicios al lado del ahorro y crédito. (...) (COOPCENTRAL) una organización que empieza poco a poco a opacar el sentido para el cual había sido creada inicialmente, que era cumplir el oficio de ser una central de integración regional y pasa a ser una central de intermediación financiera, que obviamente presta el servicio financiero a las cooperativas. Pero por su nivel de especialidad en la práctica financiera deja a un segundo lado la función política y social que tenía de ser articulador del sistema cooperativo. (t.e.39).* Los paréntesis de aclaración son míos.

Las *estructuras organizacionales* de las OFCC a la luz de los objetivos y fines, se formaron en estas tendencias comentadas en los párrafos anteriores. No es gratuito por ello que existieran puntos de vista que cuestionaron fuertemente la especialización de la actividad financiera antes del inicio de la década de los 90s e incluso en todo el transcurso de la misma. *“Las cooperativas financieras ha pasado por varias etapas en relación con sus objetivos y fines en procesos de transformación, en la medida que se van alcanzando unos se van buscando otros. (...) La última etapa, la del cooperativismo financiero que parte con las posibilidades que dio la ley 79 del 23 Dic./88 (...) sus objetivos eran totalmente diferentes. Inclusive se asegura que la asociatividad y la mutualidad empezó a perderse, ya que el perfil era netamente financiero. (...) lo que implicó para estas financieras que buscaran ahorradores rentistas más que asociados cooperados (...) También buscaban el deudor o beneficiario del crédito en otros estratos sociales (...) Generalmente se vinculaban a las cooperativas personas con la visión de obtener un mero crédito pero ya no con la visión mutual o de cooperación. Allí es donde se empieza a perder un poco la filosofía cooperativa y sus principios para entrar en el mundo financiero. Un mundo que el cooperativismo no conocía” (t.e.8).*

La especialización de la actividad financiera conllevó a la creación en la *estructura informal/estructura social* de pautas de conducta o mejor de comportamientos organizacionales que abarcaron roles específicos con influencias en las relaciones de poder y autoridad, en los intereses de sus miembros y hasta en la misma cultura organizacional. Actitudes mentales; inclinación y valores de referencia en principios no propios de la economía solidaria; la misma forma de abordar y tratar los aspectos sociales en sus organizaciones; la interacción personal; conductas grupales etc., fueron

---

<sup>234</sup> COOPCENTRAL como organización de segundo grado, cuenta entre sus asociados con cooperativas de primer grado, entre ellas las de ahorro y crédito. Una de las consecuencias de la especialización financiera fue la necesidad de buscar recursos con asociados naturales (personas) y/o terceros. Esto necesariamente creó una competencia por mercados que debían ser compartidos. Hubo miles de casos de personas que eran asociadas (propietarias) de una cooperativa dedicada a lo financiero, y simultáneamente eran asociadas del banco cooperativo, al que pertenecía igualmente como asociada (propietaria) la cooperativa donde estaban asociadas. Los tres bancos cooperativos colombianos como organizaciones de segundo grado funcionaron con esta misma lógica.

elementos que llegaron con la especialización generando dinámicas controvertibles en los organismos de conducción de las OFCC.

Grupos de personas o personas propiamente dichas que crearon dependencia de otras instancias organizativas, contribuyendo, como lo anotábamos en el capítulo IV, a moldear escenarios de acción en la cual asentaron ciertas relaciones de poder y autoridad. El poder surge de la habilidad de consecución de recursos financieros con terceros inversionistas en negocios llamados de *segundo piso*<sup>235</sup> para suplir las necesidades que la especialización financiera demarcaba. Igual sucedió con la adecuación a lo técnico-tecnológico y los status que ganaban los técnicos encargados de desarrollar ésta área.

El “saber financiero”, al decir de algunos administradores cooperativos, no se improvisa. Por eso la incorporación de personal con estas habilidades fue masiva, obviamente en unas organizaciones más que otras. El comentario siguiente va en esta misma dirección “*Por ello resulta corriente que se tenga que recurrir a buscar gerentes y administradores en el sector privado, que aunque eficientes, se mueven dentro de otros parámetros, lo cual distorsiona los objetivos inicialmente buscados, así se produzca finalmente buenos resultados financieros*” (ARANGO, J., Mario, 1997:257).

El rol o pauta de conducta de los integrantes de las instancias organizativas de conducción (cúspides estratégicas, tecnoestructura, Línea de mando, Staff de apoyo) sobresalió como tendencia por su vocación técnico-tecnológica y alto nivel de profesionalismo y *capacidad gerencial*. Fueron muchos los esfuerzos de las áreas encargadas de *lo social* para contrarrestar los efectos de las influencias externas sobre este personal<sup>236</sup>. De hecho desde esta lógica hay una relación directa que se manifestó en la pregunta 34 de la encuesta elaborada para los fines de esta investigación (ver anexo 3). *La creación y promoción de valores solidarios ha sido un esfuerzo de las áreas especializadas en lo social para “socializar” a sus integrantes*, fue la tendencia que se ubicó después de sistematizar las respuestas de ésta pregunta.

En palabras de Charles Perrow (Op. Cit, 1998: 210) gran parte del esfuerzo organizacional trató de controlar las influencias de “contaminación” que la gente traía a estas organizaciones. “*A CUPOCREDITO llegaron personas que venían de experiencias y práctica laborales diferentes al sector solidario, como ocurrió en todas las cooperativas. (...) con valores más empresariales que cooperativos y con lógicas de razonamiento totalmente diametrales.*” (t.e.44) decía la coordinadora nacional de Capacitación de una organización de nuestra muestra, haciendo alusión a la dificultad de cumplimiento de los objetivos y fines sociales en estas organizaciones integradas también con personal un poco renuente a las concepciones sociales. Pese a estas dificultades hubo empeño paralelo a la interiorización de lo

---

<sup>235</sup> En procura del cumplimiento del nuevo objetivo estratégico (Especialización financiera) y en su afán de garantizar niveles de crecimientos acelerados, se acudió a inversionistas privados que invertían capitales motivados por unos buenos intereses en estas organizaciones. Por lo general no eran sumas pequeñas de dinero. Estos dineros eran orientados (colocados) principalmente a grandes empresarios, o para grandes proyectos específicos (con poco impacto regional y social) en calidad de prestamos. Generó ello concentración de inversionistas y de deudores en estas entidades financiera cooperativa, lo que facilitó posteriormente que algunas de ellas entraran en procesos de iliquidez por el no pago de estas obligaciones financieras. Estos negocios eran los llamados de segundo piso.

<sup>236</sup> En este sentido hubo constantemente capacitaciones orientadas a fortalecer una visión de lo social en el personal que ingresaba a estas organizaciones, que se hizo extensivo a toda la base social.

financiero de no perder el “norte” social como objetivo estratégico. El comentario de la gerente administrativa de la Financiera Avancemos va en este sentido. “*la organización ha planteado de acuerdo a sus objetivos, a su filosofía, a unos valores, a una ética, el cumplimiento del desarrollo social (...) lo que se aspira es que la transformación afecte al medio externo, es decir que todo lo que se plantee y se ponga en práctica aquí, en la empresa se irradie en el resto de la sociedad*”. (t.e.16)

Para alcanzar la misión de desarrollo (objetivo realmente estratégico en las OFCC), los empleados deben interiorizar y hacer realidad en sus comportamientos diarios, el conjunto de principios y valores que están acorde con sus propósitos de organizaciones sociales. Una cultura fuerte y sólida en una organización se caracteriza porque sus valores se aceptan y son compartidos ampliamente, planteaban Jaime Guzmán Hoyos y otros, (Op. Cit: 98) en su investigación relacionada con la declaración de valores organizacionales de una organización de quehacer social.

Para evaluar mejor equitativamente tanto el *crecimiento* como el *desarrollo organizacional* de las OFCC, es menester que los objetivos y fines organizacionales representen realmente las intenciones de estas organizaciones. Sus alcances muestran hasta qué punto ellas son eficaces. O mejor la *eficiencia* real de las OFCC es determinada por la medida que esta alcance sus objetivos integrales.

### **3. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN TERMINOS DE LOS FINES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

*La gestión organizacional*<sup>237</sup> en el análisis organizacional de las OFCC se ha venido trabajando como conjuntos de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas con los diferentes niveles estructurales de dirección: *Cúspide estratégica, tecnoestructura, línea de mando y staff de apoyo*. Son estas instancias organizativas las que garantizaron los respectivos funcionamientos en estas organizaciones. Dichos funcionamientos estuvieron referidos a los *aspectos sociales*, como a los *económicos* y *financieros*. Una excelente *gestión organizacional* en estas organizaciones se orienta indudablemente al cumplimiento de los objetivos en las “dos caras de la misma moneda” (*la asociación y lo empresarial*).

*La gestión organizacional* en las OFCC estuvo concatenada a los *objetivos estratégicos* como a los *tácticos específicos*. Lo que significó que ella estuviera ligada en el cumplimiento de los objetivos y fines organizacionales tanto a los que *lideraban* estas organizaciones como a los que las *administraban*. Con el tiempo, como se ha venido mostrando en este estudio, los que lideraron fueron desplazados por los que administraban. En éste proceso que implicó transformaciones de los objetivos y fines, la *gestión organizacional* fue asumida bajo la responsabilidad implícita de los administradores.

Esto en cierta medida implicó que siendo las OFCC organizaciones basadas en *objetivos* y *fines estratégicos* netamente sociales, las valoraciones o evaluaciones de la *gestión organizacional* se hicieran bajo criterios del *crecimiento organizacional*. Sirva de ejemplo los diferentes informes de

---

<sup>237</sup> La *Gestión Organizacional* como concepto fue precisada más ampliamente en el capítulo 1 de esta investigación, y se fue fortaleciendo con los posteriores aportes de los capítulos venideros.

gestión de la *cúspide estratégica* (consejo de administración y gerencia general) a las asambleas anuales de asociados. Los indicadores eran relacionados con la especialización financiera: Rentabilidad del patrimonio, rentabilidad del activo total, rentabilidad de la colocación de cartera, Rentabilidad de los ingresos, margen financiero etc.

Los indicadores de gestión en el *desarrollo organizacional* (los que estaban en función de la *calidad de vida* y el *desarrollo local*) fueron perdiendo relevancia, aunque algunos logros en éste sentido eran reseñados en los *balances sociales* que algunas de éstas organizaciones elaboraban como anexos a los informes anuales. Lo anterior se hacían más para resaltar algunas labores cumplidas en *lo social* que como una política de valoración de la *gestión organizacional* acorde con los objetivos y fines estratégicos.

Desde esta línea de análisis la fundamentación de la *gestión organizacional* no profundizó en la *racionalidad sustantiva* o de valores. Logró si trascender de la *lógica racional del no-lucro* a una lógica de *racionalidad formal* con dimensiones estrictamente financiera. La gestión organizacional vista así encajó perfectamente en la lógica de las *organizaciones económico-financieras con finalidades sociales*. Aunque vale la pena resaltar, que después de mediados de la década de los años 90s, los *fines sociales* fueron desaparecieron de muchas de estas organizaciones. Solo quedó el apelativo de organizaciones económico-financieras. Así las cosas, las labores encaminadas a cumplir con los *objetivos y fines estratégicos* fueron dejadas para un segundo tiempo, frente a la valoración de la gestión organizacional en este punto. La gestión organizacional quedó encaminada al cumplimiento de los objetivos y fines tácticos operativos.

Una *gestión organizacional* direccionada a cumplir como fundamento principal con los *Objetivos y fines tácticos – específicos*, en nada se diferenciará de las gestiones organizacionales que implementa el SFTC. Ellos en algunos casos también ellos propugnan por lo social, que lo trabajan con terceros calificados (personas naturales u organizaciones) para dichos temas<sup>238</sup>. *Lo social* no es asumido como transformación del medio donde están circunscritas sus empresas, ni involucran en ello procesos colectivos. Lo social es un aliciente de supervivencia. Lo denotan más como un deber moral de los poderosos en favor de los menesterosos. Y, es precisamente esta lógica de *desarrollo organizacional* que asume las OFCC en el marco de la *especialización financiera* y en los contextos de la *economía insolidaria*. Las adaptaciones al *entorno* y medio ambiente fueron también precedidas desde éste sentido en el cumplimiento de los *propósitos cooperativos*.

Recordemos que con la conceptualización que se ha venido haciendo de *crecimiento y desarrollo organizacional* en esta investigación, por deducción el *desarrollo organizacional* estaría en función de los objetivos y fines estratégicos. La *gestión organizacional* entonces se fundamentaría en términos de los objetivos y fines estratégicos, desde uno de sus componentes: la *gestión económica*. Los otros dos componentes (*gestión de la administración* y *gestión financiera*) de la gestión

---

<sup>238</sup> Es importante aclarar que el SFTC ubica de antemano el pago de impuesto y la generación de empleo como factores directos de desarrollo social. En algunos momentos ubican los préstamos otorgados (crédito) también como factor directo, que en varios intermediarios financieros el interés cobrado (tasa de colocación) por estos, ha sido más bajos que los cobrados por muchas de las OFCC.

organizacional serían el complemento de los objetivos y fines táctico específicos. El cuadro 6 resume la gestión organizacional y sus divisiones en función de los fines y objetivos estratégicos.

**Cuadro 6**

***GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN TÉRMINOS DE LOS OBJETIVOS Y FINES.***

<p><b>GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS OFCC.</b></p>	<p><b><i>GESTIÓN ECONÓMICA.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su <i>gestión</i> en las OFCC garantiza el cumplimiento de los objetivos y fines estratégicos propios de estas organizaciones de carácter social.</li> </ul> <p><b><i>GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su <i>gestión</i> crea las condiciones en el nivel de la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos tácticos y estratégicos de las OFCC. En este proceso se privilegia los objetivos y fines táctico-específicos.</li> </ul> <p><b><i>GESTIÓN FINANCIERA.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su buena <i>gestión</i> debe garantizar la obtención y colocación de fondos de capital a sus asociados y terceros ahorradores en el cumplimiento de los objetivos tácticos de la organización cooperativa.</li> </ul>
---------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FUENTE: Elaboración propia

***3.1 LA GESTIÓN ECONÓMICA: De la lógica racional del “sin ánimo de lucro” a la lógica racional del “ánimo de lucro”***

De acuerdo con la discusión que se ha tratado en esta investigación, la década de los años 80s se caracterizó, como tendencia en las OFCC, por la implementación en el ámbito de la *gestión organizacional* del *enfoque cooperativo de organización*. Los años 90 fueron el asidero para el fortalecimiento del *enfoque privado de organización*.

El *enfoque cooperativo de organización* fue un fundamento primordial para que la *gestión económica* hiciera su labor con mayor facilidad en el cumplimiento de los objetivos y fines estratégicos de las OFCC. Lo anterior en la medida que este enfoque fortalecía los postulados de la *solidaridad y cooperación*, estrechamente ligados a los enunciados estratégicos de estas organizaciones. El *enfoque privado de organización* creó una fisura y fue el artificio de la paulatina desaparición de la *gestión económica*. Recordemos que este enfoque en nuestro país recoge principios de la gestión empresarial moderna con lógicas individuales e individualizantes<sup>239</sup>.

Por la misma *naturaleza social* y el *sin ánimo de lucro* que caracteriza a las organizaciones de doble carácter (*asociación* versus lo *empresarial o de negocio*), la *gestión económica* debe fundamentarse en los principios y valores que comentábamos en las primeras paginas de este capítulo. Igualmente su valoración como gestión tiene que estar a la misma altura de importancia de la *gestión de la administración* y la *gestión financiera*. El éxito social conlleva al cumplimiento de lo propuesto como fin en lo económico-financiero, y no como fue la tendencia que terminó predominando: el éxito económico-financiero lleva al éxito social.

<sup>239</sup> De hecho este enfoque (el privado de organización) representa la visión empresarial que extrapola los postulados darwinianos del mercado. El fin justifica los medios o abrirse codo a codo para ser el primero, de alguna manera representan la filosofía que ha imperado en la forma de hacer empresa en Colombia.

Los principios y valores cooperativos en estas organizaciones en algún momento fueron el fundamento para el cumplimiento de los *finés y objetivos estratégicos* sobre todo cuando actuaron como indicadores y/o fundamentos de las decisiones en la *gestión económica* y sus acciones. Estos principios y valores tuvieron un impacto en el comportamiento de los miembros y en su identificación con los sentidos de pertenencia hacia la organización. Cuando se aceptaron los principios y valores declarados en las OFCC, se desarrollaron compromisos personales y de equipo más profundos con el trabajo y una mayor responsabilidad en sus acciones. “... era tanto el compromiso con nuestra cooperativa que hasta los fines de semana nos reuníamos con los asociados de la oficina (...) a trabajar en actividades comunitarias (...) sembrando árboles, participando en programas de salud (...) Era una gran familia aplicando los principios cooperativos (...) El lema lo llevábamos por dentro “Mi cooperativa, tu cooperativa, nuestra cooperativa” “Sudábamos la camiseta” como decimos cuando se sacrifica algo por alguien. Eso hacíamos por la Cooperativa, sudábamos la camiseta”. (t.e.49)<sup>240</sup>

El crecimiento y desarrollo organizacional de las OFCC, y fundamentándonos en la idea de Weber (Op. Cit: 46ss) se ha caracterizado por el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más “racional orientado a fines” diferente a otras épocas donde las organizaciones tendían a ser orientadas a valores, o por la tradición. Las OFCC en todas sus instancias organizativas se caracterizaron por la aplicación *eficiente* de medios a fines, lo que reemplaza otras formas posibles de acción social.

Existe pues una lógica racional sustantiva impulsada por una concepción asociativa que nos permite afirmar que el comportamiento de las OFCC ha sido racional tomando como base el concepto weberiano. Esto en el sentido que buscaban como objetivo y fin estratégico satisfacer necesidades para el mejoramiento de la calidad de vida trascendiendo a transformaciones sociales y locales. No se trataba simplemente de organizaciones sin ánimo de lucro, como diría Johannes Michelsen (Op. Cit:11) en su interesante texto de *las lógicas de la organización cooperativa*, sino que eran organizaciones basadas en la pertenencia voluntaria de los miembros y orientadas hacia una racionalidad del *no-lucro*. La *Gestión económica* en el contexto de *gestión organizacional* estuvo fundamentada en el *no-lucro* en la medida que su finalidad es la apropiación de los fines y objetivos estratégicos de las OFCC. Esto se hizo a través de una acción racional y orientada a fines que en algunos casos fue desarrollada por la misma organización cooperativa (*organización social con finalidades económico-financieras*), y en otros era delegada a terceros (las fundaciones o institutos como ejemplo).

Esta última fue una tendencia mayor, y se profundizó en la medida que la *especialización financiera* fue una exigencia real y formal de parte de la *Superintendencia Bancaria*, a partir de la ley 454 de 1998<sup>241</sup>. Después de este año, las cooperativas de ahorro y crédito que quieran especializarse

---

<sup>240</sup> Entrevista realizada para los fines de esta investigación en Diciembre del 2004. La sigla t.e.49 corresponde a la gerente de Zona de CUPOCREDITO, CLAUDIA ADRIANA PEREZ.

<sup>241</sup> En la parte correspondiente al tema de la especialización financiera, esta ley hace una diferencia teniendo en cuenta los crecimientos organizacionales (activos) entre *cooperativas financieras* y *cooperativas de Ahorro y Crédito*. Esto es una

en servicios y productos financieros deben optar por la especialización financiera, y solo así se convierten en cooperativas financieras. Ello implica que quedan en cierto modo imposibilitados legalmente para asumir desde su engranaje interno organizacional el cumplimiento de los *finés y objetivos estratégicos* (razón y ser de sus nacimientos), aunque en la práctica la mayoría de las OFCC lo venían haciendo. “Al empezar a especializarse en la parte financiera se debe tener unos indicadores y parámetros más exigentes en la rentabilidad (...) Por eso la tendencia al final de la Superintendencia Bancaria era que las cooperativas financieras debían ser especializadas solamente en esto, y no tener esas actividades de carácter social como de capacitación, educación formal como colegios, recreación, salud, vivienda etc. (...) Algunas cooperativas optaron entonces por crear las fundaciones para continuar con estos programas sociales por fuera de la estructura de la entidad financiera. (...) Sin embargo no era tanto con el pensamiento de recuperar los valores y la asociatividad sino más bien con el ánimo de hacer otras actividades sin perjudicar la estructura financiera (t.e.6).

Este es un claro ejemplo de como ciertos artículos de la ley (normas) son una talanquera que *desmutualiza y desnaturaliza* organizaciones sociales, cuando están encasillados en marcos legales similares a los intermediarios financieros tradicionales. La *gestión económica* termina por formalizar así su desaparición en las cooperativas financieras de nuestra muestra, y se hace más evidente que el cumplimiento de la *razón de ser* fuera delegado a otros entes organizacionales externos a la estructura interna. Esta tendencia las llevó a convertirse perfectamente en *organizaciones económico-financieras con finalidades sociales*.

Con la paulatina desaparición de la *gestión económica*, solo había cabida para la consolidación de la *gestión de la administración* y la *gestión financiera*, unilaterizando el *crecimiento organizacional* como única opción. En este enfoque el “orientadas en el no-lucro” dejó de tener sentido<sup>242</sup>. Terminaron convirtiéndose en organizaciones que en la práctica eran racionalmente orientadas al lucro bajo en soporte de una *racionalidad formal*. “El grueso de las cooperativas financieras invertían en proyectos que buscaban rentabilidad así no generaran impactos positivos en las bases sociales (...) Por ejemplo proyectos de urbanizaciones que lo fundamental en estos negocios fue la rentabilidad, y no la elaboración de soluciones de vivienda para sus asociados. (...) Mover la cartera con rendimiento era el negocio. (...) Existen muchos más ejemplos, como la compra de acciones en los mejores y más refinados clubes y hoteles de nuestra sociedad; compra de canchas de golf; compra de edificios en las zonas más costosas de las ciudades; (...) compra de acciones a una empresa transnacional para promocionar el mundial de Francia fue otro ejemplo (...) el punto era que se buscaba primero que todo generar rentabilidad” (t.e.8)

Pensando positivamente, lo anterior pudo ser motivado tal vez con el fin de tener suficientes dividendos para los fondos sociales que eran trasladados a los encargados de hacer cumplir la labor social que les correspondía hacer a estas organizaciones financieras por tener un carácter social inherente. *La gestión organizacional* excluida *gestión económica*, recae solo en la *gestión de la*

---

cooperativa de ahorro y crédito se puede constituir en cooperativa financiera solo si cumple con requisitos de crecimiento. E igual sucede si la cooperativa financiera quiere ser entidad bancaria.

<sup>242</sup> En esta lógica el „sin ánimo de lucro“ generó discusiones al interior de las OFCC. Se partía del hecho que esta característica no debía implicar poca exigencia y esfuerzo en la *gestión organizacional*, o en otras palabras que el sin ánimo de lucro no era sinónimo de ánimo de pérdida. Se identificaba en cierta medida que el “sin ánimo de lucro” no era acorde con una concepción avanzada de construcción de empresa.

*administración* y en la *gestión financiera* institucionalizando las semejanzas, en términos de gestión, con las entidades del SFTC, peligrando por efecto que se convirtieran solamente en *organizaciones económico-financieras* sin *finalidades sociales* concretas.

*El sentido social de la acción organizacional* de las OFCC como finalidad, en el peor de los casos, se finiquitó cuando la *gestión económica* incumple con los criterios anotados en los párrafos anteriores. O comenzó con un proceso de desmonte gradual y paulatino cuando la *gestión económica* de manera consciente se le traslada su responsabilidad ejecutoria a otros entes organizacionales. O empezó un proceso de tergiversación cuando la *gestión económica* fue reducida a gestionar solo a actividades filantrópicas puntuales. Este último caso sobresalió como tendencia en las OFCC partiendo del hecho que los *finés y objetivos estratégicos* fueron desprendidos de dos elementos integrales en sus enunciados: la transformación social (lo social) y el desarrollo regional (lo local). El siguiente aparte de una entrevista nos da una idea de esta concepción. “*La Cooperativa financiera es muy reconocida por las gentes de los municipios por sus actividades sociales (...) desde hace dos años estamos haciendo brigadas de salud en todos los municipios donde están las oficinas de la cooperativa, brigadas de salud para la gente que no tiene seguridad social (...) ellos pueden recibir vacunas, exámenes de laboratorios, odontólogo, optómetra, medico (...) hacemos una actividad que se llama el día de la familia donde se dan charlas de relaciones humanas (...) en la parte deportiva también hay mucha participación (...) todo esto para generar el impacto social no solo del crédito sino ver como la cooperativa invierte sus fondos sociales en la comunidad. (...) De años atrás siempre hubo grupos organizados de la tercera edad ya que se hacían festivales de la tercera edad, aunque en algunos años no tuvieron estos proyectos continuidad (...)pero la cooperativa siempre ha tenido desde sus inicios esa función social, y la ha entendido así, y han hecho actividades para la gente (...) Sabemos que tenemos que seguir haciendo esas cosas porque la comunidad tiene muy presente la presencia de la cooperativa en ciertas épocas para hacer sus actividades*”. (t.e.47)

Es importante recordar que dentro del *enfoque cooperativo de organización* en la *gestión organizacional* en general y en la *gestión económica* en particular de las OFCC, los crecimientos y desarrollos organizacionales estuvieron más referidos a este segundo. Ello debido a que es lo más consecuente con los *finés y objetivos estratégicos* de estas organizaciones financieras. Recordemos que el concepto de *desarrollo organizacional* que hemos venido acuñando en esta investigación apunta a un proceso de construcción del ser humano íntegro donde se cruzan lo personal con lo social. Max Neef (Op. Cit 1990) plantea que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. Aceptar este postulado implica reconocer que el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar la *calidad de vida* de las personas. Por eso la *gestión económica* se debe orientar de cara a la sociedad, a la base social, a los asociados. Se debe evaluar por la rentabilidad social de la organización, por los beneficios en lo local, por las transformaciones en pro de la calidad de vida de los asociados en particular, o de la base social en general. En otras palabras por los adelantos en los *desarrollos organizacionales*.

El *enfoque privado de organización* reorientó ésta tendencia al hacer énfasis en los *crecimientos organizacionales*. La *gestión económica* por sustracción de materia va desapareciendo, y

la lógica racional de “ánimo de lucro” invade los objetivos y fines estratégicos. De todas formas es necesario también reconocer que en la lógica racional del “no-lucro” sí hubo una manifestación de interés por los alcances de la *gestión económica* en torno de estos objetivos y fines estratégicos. Los dos ejemplos siguientes son una muestra que sustentan esta afirmación:

*“Su incidencia en el desarrollo y bienestar regional es un propósito, una filosofía que día a día clarifica su radio de acción y su perfil de modernización en el que el conocimiento y las nuevas tecnologías imponen el ritmo y redefinen el concepto de servicios a las comunidades y de participación en la vida regional. (COOP. Financiera COMULTRASAN: Una empresa social con pensamiento propio, 2002: 11)*

*“Consideramos el papel a jugar para el cooperativismo en la transformación social como un compromiso ineludible, el cual nos involucra a todos para trabajar por el desarrollo social. AVANCEMOS, siendo consciente de éste compromiso, ha venido estructurando varios espacios (...) para discutir y ejecutar programas de trabajo con diferentes grupos sociales, que están comprometidos con el desarrollo de sus comunidades. AVANCEMOS dimensiona su proyecto social vinculándose con las instituciones y sectores políticos interesados en el desarrollo local con base en la participación de la comunidad” (COOP. Financiera AVANCEMOS: Historia de un proyecto empresarial y social, 1996:218)*

### **3.2 LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: Los enunciados de la visión y misión articulados a los objetivos y fines organizacionales.**

En el paradigma de la organización que podemos denominar como racional, es decir las OFCC como un conjunto de instrumentos para conseguir unos fines, la *gestión de la administración* se fundamentó en funciones, actividades y utilización de recursos de forma racional que asumieron para ayudar a materializar los objetivos y fines táctico-específicos con miras a garantizar los objetivos y fines organizacionales.

De la década de los años 80s a la década de los años 90s, la *gestión de la administración* en las OFCC sufrió cambios en su concepción y aplicación que repercutieron necesariamente en el cumplimiento global de los objetivos y fines estratégicos. Hay que anotar que en el cumplimiento racional de los objetivos tácticos operativos la labor no se hizo tan mal, aunque fueran evidentes los niveles de desnaturalización de estas organizaciones y las copias o apéndices de modelos para la construcción de sus estructuras organizacionales. Valga la pena mostrar como ejemplos las grandes organizaciones de nuestra muestra. Algunas han tenido empleados que pasan de las 1000 personas con estructura igualmente complejas.

El constante *crecimiento organizacional* y la complejidad en su conjunto del manejo de la *gestión organizacional* en las OFCC, como lo hemos venido anotando en esta investigación, transformaron la *gestión de la administración* al ser delegada a grupos de profesionales idóneos técnicamente pero muchos con carencia de fundamentos en principios de *solidaridad y cooperación*. Algunos en éste camino lograron interiorizar varios de estos postulados, otros los adecuaron a sus discursos técnicos, y los demás optaron por hacer caso omiso a posibilidades de concepciones sociales de hacer organización. Este proceso que fue dinámico involucró a las diferentes instancias estructurales organizativas quienes, y ya como personas, tomaron parte en una de estas posiciones.

Todo este proceso y sus vicisitudes en las OFCC nos dieron elementos para hablar de *tecnócratas cooperativos* que fueron, en última instancia, los encargados del cumplimiento de los objetivos y fines organizacionales<sup>243</sup>.

Lo anterior fue acompañado de un proceso de adecuación de los valores y principios cooperativos a los aportes de la teoría moderna de la administración. Esto es la *tecnocracia cooperativa* como práctica de administración y de organización empresarial, de fondo re-adequó el discurso cooperativo bajo los parámetros de la *economía insolidaria*. No hubo una tendencia, aunque si algunos esfuerzos, en readecuar los aportes de la teoría de la administración en los contextos axiológicos de estas organizaciones de enfoque social y democrático. Los esfuerzos recogieron diseños de nuevas técnicas de gestión organizacional que trataron de adaptarlas a las realidades de estas organizaciones con finalidades precisas en la transmisión de sus valores y principios.

La *gestión de la administración* basada en valores y principios de la *solidaridad y cooperación* como enfoque de administración, posibilita un mejor acercamiento al cumplimiento de los objetivos y fines organizacionales. La gestión de la administración basada solamente en los fundamentos de la teoría de la administración moderna implicó en las OFCC un poco lo contrario. Me refiero a la creación de prácticas persistentes en reemplazar el cumplimiento de los objetivos y fines táctico específicos con direccionalidad a los objetivos estratégicos por el mero cumplimiento de metas organizacionales que apuntaban al *crecimiento organizacional*. Este fue uno de los “aportes” de parte de la tecnocracia cooperativa de las OFCC que coadyuvó al desmonte gradual y de tergiversación de los verdaderos objetivos y fines de estas organizaciones. “...*estos nuevos tecnócratas, formados en el crisol de las escuelas de administración tradicionales, están impregnados de cierta ideología y difunden por su técnica y a través de ella, un sistema de valores que precisamente los pioneros (fundadores) de las cooperativas, mediante sus acciones, han querido combatir a menudo*” (LAFLAME Marcel, 1990: 81)

Paradójicamente, y en contraste con lo anterior, los procesos formales de *planificación estratégica* que se hicieron desde la *gestión de la administración* en las OFCC, recogían en los enunciados de sus *visiones* y *misiones* los enfoques que fundamentaban los objetivos y fines estratégicos de antaño<sup>244</sup>. Las planeaciones estratégicas sintetizaban (recogían) las referencias para los crecimientos y desarrollos organizacionales. Eran instrumentos guías de formalización de la acción cooperativa en el cumplimiento de sus propósitos táctico-estratégicos como tal. Los expertos en planeación recomiendan que no se debe incluir en la *visión* y *misión* nada que no se esté dispuesto a respaldar con acciones.

En términos de la planeación estratégica, la *visión* describe lo que una organización habrá logrado en el futuro. La *misión* es el reflejo fiel de la razón de ser de una organización, la justificación de su existencia. Conociendo la definición o enunciados de la *visión* y *misión*, cualquier persona

---

<sup>243</sup> La tecnocracia cooperativa fue conceptualizada en el segundo capítulo y en el anexo 4.

<sup>244</sup> La elaboración de los *planes estratégicos* llegó a las OFCC para fortalecer sus procesos de crecimiento y desarrollo organizacional. Todas las OFCC sin excepciones trabajaron sus documentos de planeación, que hacía a periodos de tiempo de 3 o 5 años máximo. Esto les dio elementos que se erigían como cartas de navegación. Igualmente permitían en cierto modo mostrar las diferencias entre estas cooperativas.

debería ser capaz de responder a las inquietudes relacionadas con los objetivos finales de cualquier organización.

La visión y misión trascendía más allá de los fines y objetivos organizacionales en las OFCC. Eran sus “nortes” a conseguir y la referencia para construir objetivos y metas enmarcados en sus concepciones axiológicas, que en cierto modo caracterizaban una forma de hacer organización. El cuadro 7 nos proporciona dos ejemplos que dan claridad sobre lo referido en estos dos párrafos.

**Cuadro 7**

**VISIÓN Y MISIÓN DE DOS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS**

Cooperativa Financiera SOLIDARIOS	Caja Popular Cooperativa CAJACOOP
<p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser líder como banco cooperativo de primer grado, definido como ente matriz de un grupo cooperativo; fiel a la aplicación y desarrollo de sus principios y valores democráticos y del respeto por el medio ambiente; con el propósito de generar el desarrollo económico, humano, individual y colectivo de sus asociados, funcionarios y de la comunidad; innovando en sus programas, permitiendo una integración global con los sectores de la economía general, mediante una cultura de la excelencia y de educación cooperativa permanente.</p> <p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p> <p>Promover económica, cultural y socialmente al asociado, al funcionario, a sus familiares y la comunidad en general; creando, mejorando y fortaleciendo su economía personal y familiar; propiciando su calidad de vida, su desarrollo integral por medio del ahorro, el crédito y otros servicios financieros, de seguridad social y educación cooperativa; aplicando los principios universales de las cooperativas financieras, los principios universales del cooperativismo y respetando la calidad y el medio ambiente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p> <p>Ser una entidad cooperativa financiera en el ámbito nacional líder en brindar productos y servicios con calidad, productividad y competitividad, actualizándose tecnológicamente a la altura de exigencias del mercado, para satisfacer las necesidades sociales y económicas de sus asociados, familiares, empleados y comunidad en general, contribuyendo al mejoramiento de sus niveles de vida.</p> <p style="text-align: center;"><b>MISIÓN</b></p> <p>Ser una cooperativa financiera con permanente liderazgo y sentido social que promueve productos y servicios financieros en el ámbito nacional e internacional y programas de recreación, salud y educación cooperativa permanente, contribuyendo a satisfacer colectivamente las necesidades de nuestros asociados, de sus familias y de la comunidad, contando para ello con un recurso humano preparado y comprometido con el logro de los objetivos de nuestra empresa cooperativa.</p>

FUENTE: Elaboración propia con base en documentos de SOLIDARIOS y CAJA POPULAR COOPERATIVA

Una mera leída a la visión y misión de estas dos cooperativas, que en muy pocas cosas se diferenciaban de las demás OFCC, nos da muestra de los enfoques sociales y su articulación con la *gestión de la administración*. Y hablamos de enfoques en plural ya que existieron tres mínimas variaciones en los objetivos y fines organizacionales, que se manifestaron en los enunciados de las visiones y misiones de estas organizaciones. En un primer grupo de las OFCC se encontró un mayor énfasis a la promoción de los *servicios financieros*. Otro grupo colocó el énfasis en la *calidad de vida* de los asociados, y un tercer grupo puso su énfasis en la promoción y *apoyo al desarrollo local*.

Es de aclarar que estos tres elementos constitutivos de los objetivos y fines organizacionales o la combinación de ellos, fueron en alguna medida referencia para orientar la *gestión de la administración* en el proceso de transformación de la *estructura organizacional* hacia el bienestar de la comunidad. O dicho por uno de sus dirigentes. “...la fuente de inspiración de la acción administrativa cooperativa ha sido el noble propósito de buscar el bienestar comunitario” (t.e.35)

En el cumplimiento y alcances de la *visión y misión* es menester tratar un aspecto de la *gestión de la administración* y su relación con la consecución de los *objetivos y fines organizacionales*. Nos referimos a la *eficacia y eficiencia organizacional* de las OFCC. La *Eficacia* puede valorarse por el grado hasta que la organización alcanza los objetivos. Una organización será más eficaz en cuanto más cerca se encuentre de la consecución de sus objetivos. *Eficiencia* se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos con menos recursos disponibles al mínimo costo y con la

máxima calidad. En el plano de la teoría de la organización, leía en un párrafo del libro *Sociología para la empresa* (MARIN A., L., Op. Cit: 377) que “Una estructura organizacional es **eficaz** si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la organización, y **eficiente** si facilita la obtención de los objetivos deseados con el coste mínimo o con el menor número de imprevistos”.

Eficacia y eficiencia son pues dos conceptos que se involucraron en el devenir de la *gestión de la administración* que trascendieron a la *gestión financiera*, y en algunas cooperativas a la *gestión económica*. Con los argumentos del crecimiento las OFCC “... lograron apropiarse de conceptos y terminologías que aplicaron en sus procesos administrativos como condición básica para asegurar no solamente la sobrevivencia en los mercados, sino también el objetivo social de la equidad, del desarrollo y del bienestar de las personas” (t.e.3). Finales de los años 80s y principios de los años 90s, la gestión de la administración fue asumida con profesionalismo e implicó ser la que llevaba la delantera en la *gestión organizacional*. El siguiente comentario es un ejemplo que tipifica esta situación. “Obviamente que este esfuerzo (se refieren a lo administrativo) significó redoblar las actividades de cada uno de los empleados y directivos, apoyándose en una concepción moderna de la administración con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad” (*Financiera AVANCEMOS: Historia de un proyecto empresarial y social*, 1996:204)

A una carencia y déficit de una visión de la administración en los inicios y mediados de la década de los 80s, las OFCC sin duda adquirieron un nivel tan alto de profesionalismo que fueron al otro extremo ya en los mediados de los 90s<sup>245</sup>. Esta extrapolación incluyó un *eficientismo* con altas dosis de *gerencialismo*<sup>246</sup> dentro de una concepción de *gigantismo*, que descuidó en sus quehaceres los enunciados de la visión y misión. La eficacia y eficiencia se convirtieron en sí en el objetivo y fin a alcanzar de la gestión de la administración. Frente a estos acontecimientos hubo de verdad también mucha reserva frente a la forma como se estaban dando los crecimientos organizacionales. El comentario siguiente nos ilustra esta posición. “Como empresas las cooperativas tienen desafíos muy fuertes. Por ello hablamos de “reconversión o de reestructuración administrativa para adecuarnos a una realidad colombiana que cambia rápidamente. Por supuesto que estos cambios tenemos que lograrlos sin afectar nuestra identidad cooperativa (...) por todo ello ratificamos lo del crecimiento, teniendo de presente: que a la hora de cambiar, hay que respetar los principios y valores cooperativos, toda vez que son los mejores referentes para lograr empresas eficientes que cumplan con su misión” (t.e.35)

La *gestión de la administración* presa de *eficientismo* y del *gerencialismo* se desarrolló en función de mejorar y perfeccionarse para competir en su *entorno* pertinente con una clara

---

<sup>245</sup> Esta afirmación no coincide con los planteamientos de algunos críticos de la dinámica organizacional de las cooperativas financieras, quienes aseguran que uno de los elementos que coadyuvo en la crisis del año 1998 fue el desdén administrativo y poco profesionalismo en esta actividad que se traía como tendencia. Esta investigación dio suficientes elementos para asegurar que si bien es cierto que hubo casos aislados de problemas meramente de administración que pudieron o no ser artificios de posteriores crisis (como sucedió igualmente con muchas entidades financieras del SFTC), no fue la regla general y menos una tendencia. Era tal el profesionalismo en la actividad de la administración que se llegó a grados superiores de sistematización y automatización de procesos sobre todo en lo que respecta a los bancos cooperativos y las cooperativas financieras más grandes por dar un ejemplo. Es claro que la crisis en la cual se vieron afectadas duramente algunas de las organizaciones de nuestra muestra, como también gran parte de SFTC obedeció a circunstancias externas muy similares a todas las crisis financieras de los años 90s en el plano internacional. En lo interno, muchas de éstas organizaciones por el famoso efecto dominó tuvieron problemas de iliquidez. Otras, la minoría, tuvieron problemas de insolvencia patrimonial. La cita 38 del capítulo 2 hace aclaración al respecto.

<sup>246</sup> El *gerencialismo* en cierto modo es una tendencia en la administración de las OFCC que ha utilizado su poder interno para “privatizar” estas cooperativas. El *gerencialismo*, *eficientismo* y *gigantismo* como tema fue trabajado en el punto 3.5 del Capítulo 2, y en el punto 3.2.2 del capítulo 3. Es definido igualmente en el anexo 4.

concepción de *gigantismo*. De fondo en la mayoría de las organizaciones de nuestra muestra había en sus concepciones de administración la idea de convertirse en “grandes” bancos, más que ser portadores de reales de transformaciones tanto en lo social como en lo local. Recomendaciones en las reestructuraciones administrativas de las OFCC como la siguiente fueron común denominador. “*Lo que nos plantea que como empresas se deben dotar de las herramientas administrativas modernas necesarias que les permita consolidarse, así como participar en condiciones de igualdad con todos los intermediarios financieros en un mercado de competencia*” (GUERRERO Blanca Libia, 1991: 56)

Tanto *eficientismo* como el *gerencialismo* generaron reacciones, que no fueron marcadas como tendencias preponderantes en las OFCC. A la *Eficacia, Eficiencia y Efectividad* en contextos de la *economía solidaria* era mejor denominarles *Esfuerzo, Exigencia y Emulación*. En lo referente al *Esfuerzo* lo ubican en su acepción de empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir un objetivo o fin venciendo dificultades. *Exigencia* en el sentido de demandar (querer) imperiosamente para que los objetivos y fines organizacionales se cumplan. *Emulación* como la pasión que excita imitar y aún a superar las cosas buenas de las acciones ajenas. Emular no es sinónimo de competir.

La *gestión de la administración* fundamentada en contexto de esfuerzo, exigencia y emulación posibilitaría mejor acceso al cumplimiento de los objetivos y fines estratégicos. “*Surge aquí el papel de lo humano en la administración de los recursos: Información, Tiempo, tecnología, Finanzas, Organización y métodos, dándole sentido a la vida, con los mejores criterios morales, e involucrando nuevos valores éticos en realización cotidiana que permite consolidar una cultura organizacional cooperativa y de servicios, con calidad y calidez sin mitificar la misión, y con una gestión humanista y humanizante*”(t.e.20)<sup>247</sup>.

En este sentido las OFCC consolidarían internamente su carácter social. En lo que concierne al mercado se partía del hecho que siendo fuertes con los lazos que los unían a su bases sociales enfrentarían en mejores circunstancias la competencia externa. La afirmación siguiente representa éste punto de vista. “... *y entonces hacia el exterior, en las relaciones de intercambio que desarrolle en el marco de un mercado capitalista, es donde el cooperativismo debe manifestarse como un ente social efectivo (emulante) que pueda entrar a competir (ser alternativa) con el capital (financiero) y transformar las relaciones en las cuales se desenvuelve*” (Dávila, Ricardo, 1992: 69). Los subrayados son míos.

El mensaje ha sido claro como lo planteaba *Charles Perrow* (Op. Cit, 1998: 197), las organizaciones han transformado sus objetivos para poder mantener el crecimiento, y en algunos casos solo para sobrevivir. Los planteamientos iniciales de los *objetivos y fines organizacionales* fueron socavados por los procesos de la *gestión de la administración*. Se fueron alejando así de la visión y misión que proclamaba su carácter social.

---

<sup>247</sup> La sigla t.e.20 corresponde a la entrevista realizada para los fines de ésta investigación al Ing. WILLIAM DÍAZ. El señor Díaz fue gerente de la fundación FUNDESHE adscrita al grupo corporativo AVANCEMOS. Ha sido además asesor empresarial y cooperativo en el ámbito nacional.

### **3.3 LA GESTIÓN FINANCIERA: De la Profesionalización a los cambios de nichos nuevos de mercado y a la concentración de créditos.**

Analizar los fundamentos de la *gestión financiera* bajo los parámetros de los objetivos y fines organizacionales en las OFCC es un poco más complicado. Por su misma forma es un proceso necesariamente técnico que esta circunscrita al manejo racional del recurso financiero (dinero). Su objetivo básico recoge como implícito el anterior postulado. De la gestión financiera hay que decir lo mismo que decíamos de la gestión de la administración. En el cumplimiento de los objetivos táctico-operativos la labor fue aceptable. Se mide ello con el nivel de activos e ingresos, entre otras variables, alcanzado. La *gestión financiera* facilitó que estas organizaciones ocuparan puestos privilegiados dentro de la escala del sector empresarial colombiano.

La *gestión financiera* sin duda en muchos casos fue profesionalizada con la llegada de personas que provenían de ambientes en que la racionalidad de ésta estaba en función directa con la maximización de la riqueza del accionista. Era poca la costumbre de trabajar bajo políticas preestablecidas en compendio con los principios y valores cooperativos. “*El gestor financiero cooperativo debe liberarse de los atavismos incrustados en su proceso de toma de decisión a causa de la demasiada inmersión en el medio capitalista y debe abrirse a la multiplicidad de los objetivos cooperativos.*” (MARCEL Laflamme y otros, 1990: 179)

Frente a este panorama surgió, por un lado, comentarios que consideraban ridículo estar “amarrados” a estos principios en una actividad tan precisa como la financiera. La tendencia mundial y la fortaleza del capital financiero creaban continuamente nuevas metodologías y herramientas. Estas al ser asumidas permitían las valoraciones en todas las magnitudes imaginables del manejo del recurso financiero y de sus inversiones. Ello permitió mostrar que en muchas cooperativas financieras se estaba “destruyendo capital” y su rentabilidad financiera era muy mínima comparada con el costo financiero del dinero.

Por otro lado, se planteó que el estar “amarrados” no permitían hacer del manejo financiero del dinero un buen trabajo ya que la *gestión financiera* quedaba limitada. Esto es, existían nuevas posibilidades, otros espacios, otros sectores, otras inversiones que podían ser muy rentables. Para ello se necesitaba simplemente una reorientación de lo financiero, lo que simultáneamente aportaría al *crecimiento organizacional* de estas organizaciones. La actitud “normal” frente a estas situaciones fue que la *gestión financiera* redujo su interrelación con los principios y valores cooperativos. De esta manera la filosofía y sus herramientas traídas de sectores ajenos al cooperativismo para el manejo financiero lograron ser aplicadas. Comentarios como estos son un ejemplo de esta apreciación. “*El staff se trajo personas con mucha experiencia en el sector bancario fundamentalmente. Entonces lógicamente esas personas venían con el ánimo de hacer crecer los depósitos, crecer la cartera, independientemente hacia donde se colocara. Nos desviamos de la base social y empezamos a perder la identidad cooperativa. Eso es lo fundamental, porque estas personas se median por resultados de crecimiento, inclusive no de estructura financiera*”(t.e.4)

Lo que implicaba que solo se podía esperar que la única evaluación tenida en cuenta para la toma de decisiones sería la evaluación financiera, ya que el objetivo que incentiva a estas inversiones se relaciona con la maximización de la ganancia. Se empezaba a perder la idea que las evaluaciones sobre las decisiones para *colocar* (prestar) y/o invertir dineros no se hacen solamente con el fin de contribuir a una mejor utilización del recurso sino también con el cumplimiento de los objetivos y fines estratégicos.

Las OFCC se enfrentaron así a un fenómeno puramente cuantitativo que alteró las relaciones entre los componentes de la *gestión organizacional*. La gestión financiera que había sido dependiente, en términos de los objetivos y fines organizacionales, de la gestión económica y de la gestión de la administración se convirtió en una gestión autónoma e independiente. Lo que implicó un cambio profundo entre la *gestión financiera* y el aporte de ésta en la búsqueda y consecución de los objetivos y fines estratégicos.

Los cambios inicialmente alteran los fundamentos de la *gestión financiera* en las OFCC, pero con el pasar del tiempo, estos se convierten en nuevos fundamentos. Igualmente los cambios tuvieron diferentes intensidades, siendo más evidentes en unas organizaciones que en otras. Por regla general, se evidenciaron con mayor intensidad en las más grandes cooperativas financieras de nuestra muestra, y naturalmente en los bancos cooperativos.

Las OFCC en principio reivindicaron una *gestión financiera* comprometida con las posibilidades de dar acceso a personas que el SFTC no consideraban sujetos rentables de crédito. El SFCC, hay que decirlo, fue y sigue siendo una alternativa en este sentido para millones de personas que realmente no pueden acceder a los servicios financieros. Comentarios en éste sentido hacía en su entrevista el Gerente general de COOPERAMOS. “*Los colombianos tuvieron acceso a la democratización del crédito, gracias a la acción de las cooperativas de ahorro y crédito (financieras), a las cuales se les debe el mérito de haber fomentado la cultura del ahorro (...) fueron estas mismas las que llevaron a municipios pequeños y zonas rurales el servicio financiero que la banca de lucro no tenía interés de prestar*” (t.e.29).

Las posibilidades de adherirse a las OFCC estaban motivadas por el acceso a tener crédito. En muchos casos no importaba su costo. Esta era una verdad de perogrullo. De hecho prestar dinero en una cooperativa financiera era más costoso por los *aportes* que había que tener para obtener el derecho a solicitar un préstamo<sup>248</sup>. La *gestión financiera* logró de esta manera llegar con recursos a miles de asociados “desprotegidos” por el SFTC. Pero, y ya con la nueva racionalidad financiera, tuvieron acceso otros sectores de la población que de antemano eran sujetos de crédito del SFTC. La gestión financiera de las OFCC se orientó en este sentido a futuros clientes de los bancos tradicionales en una competencia frontal con estos.

---

<sup>248</sup> La única forma de asociarse a una cooperativa es a través de los *aportes*. Estos son dinero que se invierte en la organización el cual es devuelto cuando decide retirarse el asociado. De acuerdo con el valor de los aportes, así mismo era el monto de los créditos. Las relaciones oscilaban de 1 a 4 o 5. Esto es por cada euro que tengan en aportes, la cooperativa les presta 4 o 5 veces. Según la norma cooperativa estos aportes no deben superar el 15% por cada asociado o el 49% si es una entidad jurídica del total de los aportes sociales.

Producto de las sucesivas crisis financieras en diferentes partes del mundo que incluye nuestro país, a finales de los años 90s, aparecen las nuevas regulaciones y tratados sobre manejos del riesgo. La *gestión financiera* de las OFCC necesariamente se torna más técnica y cuidadosa en la colocación de sus recursos financieros<sup>249</sup>. Aquí el acceso al crédito depende de las buenas garantías reales que tenga el demandante de crédito. Con estas medidas las condiciones para acceder a un crédito en una organización cooperativa se volvieron más estrictas. Estas restricciones implícitas en la gestión financiera alejaron a sectores históricamente atendidos por las cooperativas financieras. Las connotaciones desde los objetivos y fines estratégicos son evidentes: la gestión financiera re-orientó la colocación de sus créditos hacia otros sectores diferentes a su tradicional base social. Sirva de ejemplo el comentario que hacía en la entrevista el dirigente y gerente cooperativo Luis Fernando Florez. Él me comentaba que en una reunión con los estamentos financieros gubernamentales, “.. *un alto funcionario de la SuperBancaria decía que era excelente el nivel del manejo del riesgos de las cooperativas financieras, ya que están teniendo cartera morosa entre el 2% y 2,8%, mejor que los bancos (...) están manejando un S.A.R<sup>250</sup> muy exigente (...) pero bueno, preguntó, la base social de ustedes si es la que es, la que requieren las cooperativas, o son los clientes de los bancos que se están viniendo para acá*” (t.e.8).

La re-orientación de la *gestión financiera* a colocar recursos financieros en otros sectores (nichos de mercado) automáticamente significó cambios en su relación con los objetivos y fines estratégicos. Las OFCC en los años 80s abordaban *nichos sociales específicos* en regiones prácticamente definidas. Ello permitió que el mismo sitio donde se recolectaba el ahorro coincidiera con el lugar de las colocaciones de los recursos. Esta forma a través de la *gestión financiera* fue la que permitió una simbiosis con la dinámica de transformación social y local. De la misma forma ha sido la oportunidad de insertarse como organizaciones en sus procesos de *crecimiento y desarrollo organizacional* en lo local, y de cumplir en cierto modo con sus objetivos y fines organizacionales.

La forma de trabajar del SFTC hace que la captación del ahorro se logre en diversas regiones y en conglomerados sociales disímiles, y se coloque en sectores específicos y, más rentables. Las organizaciones cooperativas, como lo mencionamos en el párrafo anterior, eran contrarias a esta posición. Se empieza a asumir esta posición a partir de la especialización financiera. Para entonces la *gerencia financiera* empieza a visualizar estos nuevos *nichos de mercado*. Este cambio trajo indudablemente algunos problemas que afectaron posteriormente la liquidez de muchas de éstas organizaciones. Todo en la medida que, y como lo planteaba la gerente de zona de CUPOCREDITO, Claudia A. Perez, “*las cooperativas no estaban preparadas para este cambio de mercado, así se fuera profesional en el manejo financiero*”. (t.e.49). Efectivamente las OFCC que su mayoría entraron en estas

---

<sup>249</sup> Le antecede a esto las moras (retrasos) en la recolección y recuperación de la cartera originada en la mayoría de los casos por la difícil situación que atravesaba nuestro país. Pero en esto es importante mencionar que los que realmente perjudicaron la iliquidez de las financieras cooperativas fue la cartera denominada de segundo piso. O mejor el pago de sus créditos que no hicieron los grandes empresarios y hombres de negocio, que significaban miles de millones de pesos colombianos (millones de euros).

<sup>250</sup> El S.A.R es un sistema que mide los riesgos de colocación de los créditos. Es una especie de “colador” de las solicitudes de crédito que indica quien es sujeto de crédito y quien no.

dinámicas no estaban preparadas para “jugar en las grandes ligas”<sup>251</sup>. El comentario de uno de los miembros de la junta directiva del BANCOOP, Alejandro Rengifo en este sentido es pertinente. *“Muchos negocios (colocaciones) que sacaron a las cooperativas de sus objetivos iniciales, y las alejaron de su base social (...) llegaron a unos mercados de personas “bancables” (sujetas de crédito) pero al mismo tiempo varios de estos negocios llevaron a la concentración inmensa de recursos financieros tanto en el área pasiva como en el activo. (...) que en algunos momentos les generaron morosidad en sus carteras y en otros momentos retiros voluminosos de depósitos (tanto ahorros como inversiones). En ambos casos generaron iliquidez, que es el principal pecado de la actividad financiera. (t.e.5)* Los paréntesis de aclaración son míos.

Igualmente el comentario del gerente general de COOPERAMOS, Alberto Bejarano va en esa dirección *“En algunos casos, seguramente de manera ingenua y en otros no tanto, se hicieron captaciones irregulares en cuantías significativas y concentradas en pocos titulares, captaciones que por ser altamente representativas en las cuentas de depósito de ahorro o certificados de depósito a término de estas cooperativas, al ser exigidas en el corto plazo, obviamente impactaron seriamente las disponibilidades y agravaron el fenómeno de iliquidez. (t.e.29)*

Sin duda uno de los objetivos que se buscaban en la *gestión financiera* con todo éste proceso era no “destruir capital” y aumentar la rentabilidad financiera, aumentar los activos, la cartera, los ingresos etc., en pocas palabras *crecimiento organizacional*. Esto es *eficacia* en lo financiero. Era una posición muy loable y respetable. Pero en contexto de organizaciones de carácter social, lo eficaz va de la mano con los *esfuerzos* que se hagan en alcanzar los objetivos a fines organizacionales. En este sentido la gerente general de AVANCEMOS tenía razón. *“No es por los activos que seremos los mejores en cumplimiento de nuestros objetivos, es por la consolidación del proyecto social (...) que solo es realizable con una buena gestión empresarial en lo financiero” (t.e.1)*

El cambio de nicho de mercado y la consecuente concentración de recursos creó como tendencia problemas de riesgos, mantenidos y controlados en sus nichos naturales. La *gestión financiera* en las OFCC por naturaleza de sus objetivos tendió al fraccionamiento del riesgo y a la dinamización de lo social y local. Ello debido a que su razón de ser sirve solo a conglomerados sociales democratizando la utilización del recurso financiero. No es lo mismo en Colombia un millón de euros colocado (prestados) en dos o tres personas, que otorgar la misma cantidad a 1000 personas. Lo anterior por la dinámica económico-social que genera en las localidades la irrigación del crédito, amén de otras cosas. Recordemos, sacando los negocios de *alto turmequé* o de segundo piso, que las

---

<sup>251</sup> En este sentido una gerente de oficina me comentaba: Cuando atendíamos el nicho de mercado natural de las cooperativas todo era más fácil de controlar hasta la misma morosidad. Uno iba personalmente al asociado que se atrasaba en el pago de su obligación y le decía que por favor pagará la cuota; que mire que otra gente necesita el recurso; que mire que lo vamos a embargar; que yo como gerente de la oficina que le prestó el dinero voy a tener problemas con la dirección general etc., etc. Lo cierto era que el asociado se conmovía y buscaba el dinero para ponerse al día en su obligación. Con los nuevos nichos de mercado las cosas eran diferentes. Yo no podía ir a decirle a un empresario que nos adeudaba 2 o 3 cuotas vencidas por valor de 3 millones cada una (1000 €) que por favor se colocará al día, que lo íbamos a embargar etc., etc. Él (empresario u hombre de negocios) de inmediato me mandaba su abogado. Ellos tenía todos sus asesores para todo, hasta para justificar sus no pagos. En este caso era más fácil exigirle a un asociado el pago de sus obligaciones mensuales que en promedio podían ascender a 200.000 pesos mensuales (70 €).

OFCC operaban con créditos promedios ponderados de 1.700 €<sup>252</sup> que estarían en la franja del pequeño y mediano crédito.

Es celebre el postulado del presidente Betancur en 1982, cuando argumentaba que el dinero depositado con tanto sacrificio por los sectores populares (asociados), debería orientarse primordialmente a fines de carácter social y que no debía seguir sirviendo para el juego financiero de alto nivel. Desde ésta óptica la *gestión financiera* de las OFCC fue llamada a cumplir con una labor sustancial de canalización de ahorro y de administración y utilización del mismo por quienes lo generan<sup>253</sup>.

No puedo cansarme de repetir, decía Hernando Zabala Salazar en uno de sus textos sobre la cooperación en Colombia, “... *que los peligros que hoy se ciernen sobre el subsistema financiero cooperativo colombiano tienen que ver principalmente con el problema de la frágil formación teórica de sus dirigentes y administradores, los que fácilmente son blanco de concepciones de moda, (...) o de los aventureros inversionistas. (...) Se vienen intermediando recursos financieros en gran escala provenientes de inversionistas capitalistas, agencias del Estado y, seguramente de acciones no lícitas. Recursos éstos utilizados a un alto costo y colocados igualmente entre grandes inversionistas y representantes del mundo capitalista. Este crecimiento, como lo indicaba Max-Neef, se coloca al servicio del crecimiento mismo, del sistema de expansión y sólo sirve para fraguar incertidumbres entre el gran conglomerado de asociados, provenientes de las clases menos favorecidas. Tales acciones (...) vienen haciéndose a nombre de la eficiencia, en nombre de la falacia aquella de que “las operaciones al menudeo” propias del sistema cooperativo, son tremendamente onerosas desde el punto de vista de la rentabilidad. En alta voz se ha dicho en muchas oportunidades que la cultura económica de la cooperación es sumamente ineficiente*” (ZABALA S, 1997:48)

---

<sup>252</sup> En algunas cooperativas financieras el promedio de todos sus créditos era más bajo, en otras es más alto. Para ser más precisos hablamos del promedio ponderado.

<sup>253</sup> Debido a su carácter social, las OFCC tienen sentido cuando su *gestión financiera* trabaja en función de la base social (asociados). Por ello se considera anormal y poco consecuente con la visión y misión organizacional los créditos a terceros (negocios de segundo piso) que las áreas financieras de varias de estas organizaciones de nuestra muestra, buscando rentabilidad hicieron a reconocidos empresarios privados. Algunos ejemplos de una lista larga, nos dan una idea de la magnitud de los préstamos realizados: El conocido empresario Dr. Rodrigo Bernal (Complejo comercial y habitacional CHIPICHAPE) de la ciudad de Cali con una deuda contraída a Marzo 1997 de 12.000 millones (12, 8 millones de €); el empresario y ex ministro de relaciones exteriores Dr. Morris Harf de la ciudad de Bogotá, con créditos que se aproximan a los 4.000 millones (4,3 millones de €) para su empresa Atlantic Coal radicada en Barranquilla; La reconocida familia tradicional de la costa atlántica de nuestro país, los Visbal con créditos para sus complejos hoteleros BARU BEACH y MICHAEL PLAZA por 1.200 millones (1,3 millones de €); El empresario del departamento del Huila, Dr. Fernando González Vargas con un desembolso de 1.000 millones (1,1 millones de €) a su favor; ISAAC MILDENBERG, conocido en el medio de la banca financiera tradicional con créditos por 600 millones (638 mil €). Estos créditos que en muchas cooperativas financieras generaron problemas de iliquidez, al año 2000 con certeza no se había cancelado. (Los valores deflactados al 2004 en euros son solamente una aproximación para tener una referencia más clara de las transacciones)