

RELACIONES DE PODER EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFCC.

Capitulo CUATRO

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

ÍNDICE DE FIGURAS

i

<i>Figura 15</i>	ESQUEMA SIMPLE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFCC	157
<i>Figura 16</i>	ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA OFCC	165
<i>Figura 17</i>	LÓGICA FUNCIONAL EN LAS OFCC	178
<i>Figura 18</i>	RELACIÓN DE AUTORIDAD Y LÍNEA DE MANDO	179
<i>Figura 19</i>	GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS DIFERENTES INTENSIDADES	189

ÍNDICE DE CUADROS

i

<i>Cuadro 4</i>	ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES Y RELACIONES DE AUTORIDAD	173
-----------------	--	-----

RELACIONES DE PODER EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS OFCC.

Capítulo CUATRO

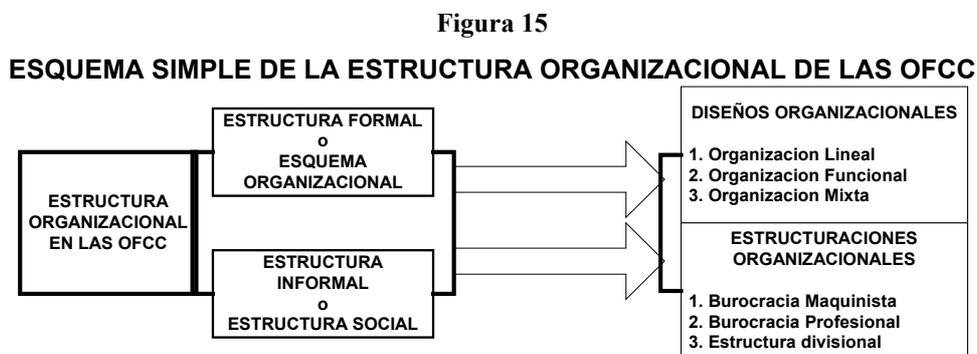
GENERALIDADES.

Para empezar las exposiciones de los capítulos cuarto y quinto es necesario hacer las siguientes precisiones. En primer lugar recordemos que se ha definido la *estructura organizacional* en las OFCC con dos subdivisiones: **a.** *La estructura formal o esquema organizacional* y **b.** *La estructura informal o estructura social*. La primera se manifiesta sobre el papel, existe formalizada en los documentos, mientras que la segunda refleja la realidad de la vida organizacional. La articulación de *a* y *b* en la búsqueda del cumplimiento de los fines y objetivos de estas organizaciones, se hace a partir de la *gestión organizacional*.

En segundo lugar, los primeros capítulos centraron los análisis en la *estructura formal o esquema organizacional*. Aquí se trataron las tendencias más importantes en la estructura organizacional de las OFCC. Igualmente se trabajó los *tres diseños organizacionales* a que dieron lugar estas organizaciones en el periodo de tiempo de nuestra investigación.

En tercer lugar, los capítulos cuarto y quinto estarán enfocados de manera prioritaria a centrar los análisis en la *estructura informal o estructura social*. Además de ello se hará énfasis en las *tres estructuraciones organizacionales* a la luz de las relaciones de poder. Éstas por su interrelación directa con los diferentes diseños organizacionales y para una mejor comprensión de los resultados de la investigación, se trabajaron en el capítulo tres.

Para terminar resaltamos que los cambios en la *estructura organizacional* de las OFCC dieron orígenes a tres *estructuraciones organizacionales* concomitantes con los diseños organizacionales. En la *estructura formal o esquema organizacional* quedaron plasmados los diferentes diseños. En la *estructura informal o estructura social* se ubicaron las tres estructuraciones. La siguiente figura nos da una idea esquematizada al respecto.



FUENTE: Elaboración propia

1. PODER, AUTORIDAD E INFLUENCIA.

Si ubicamos la *estructura organizacional* de las OFCC desde la *estructura informal o estructura social* necesariamente tenemos que entrar a estudiar la dinámica y realidad de la vida organizacional. Esto es las relaciones de poder y autoridad como tal, tanto en lo informal como en lo formal; las expectativas e intereses mutuos de sus miembros; la interrelación y sus comportamientos, e incluso tratar asuntos de la cultura organizacional.

La definición de los conceptos de *poder*, *autoridad* y *liderazgo* articulados a la estructura organizacional han estado fundamentados principalmente por los aportes teóricos de Max Weber. Desde Charles Perrow (1998), Richard H. Hall (1996), Francois Petit (1989), Jeffrey Pfeffer (1995), y hasta el mismo Gareth Morgan (1991), sus estudios sobre análisis organizacionales han recogido de alguna forma elementos de la propuesta weberiana¹⁵¹. Sin embargo estos autores han trascendido en sus aportes en la medida que reconocen en el *poder organizacional* una naturaleza intrínsecamente relacional. Esto es el poder sobre alguien, como **influencia**, o como **control** sobre las acciones de otros para promover nuestras metas sin el consentimiento de aquellos. **El poder** como la capacidad de influir en las conductas (el poder sobre, más que el poder con), de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría. La *influencia* y *control social* constituyen los procesos, las acciones y las conductas mediante las cuales este potencial de poder se utiliza y toma cuerpo. (JEFFREY, Pfeffer, 1995: 52-54), (PERROW charles, 1998: 317-318), (HALL, H. Richard, 1996: 120-122), (MORGAN, Gareth, 1991: 145-146).

Y hablar de poder o mejor de **influencia** y **control** cuando se ejerce en el contexto de la *estructura organizacional*, significa entender que cohabitan múltiples formas en un organización tales como: autoridad que es una forma de influencia social articulada a la legitimidad; Coerción física directa es la más poderosa y primitiva de todas; la persuasión en sus diversas facetas representa otro medio de control social; y por último existe una forma de influencia que suele llamarse en las OFCC como “ayuda” profesional (Staff de Apoyo). La ayuda profesional que se presta desde los *Staff de apoyo* está dada, fundamentalmente en la *autoridad técnica*.

El éxito de toda forma de influencia o control social depende de la alteración de la capacidad que tienen los demás de lograr sus objetivos o de satisfacer sus necesidades. Sin embargo existirá **influencia** cuando exista cierto grado de dependencia entre una y otra parte. Esta dependencia puede ser muy pequeña o muy grande, unilateral o recíproca, pero si no se da cierta dependencia, no existe la posibilidad para el control o la influencia. (Postulado Weberiano).

El concepto de **autoridad** se manifiesta como un *poder legitimado*. El poder legítimo se llama entonces autoridad y emana de la legitimidad. Max Weber reconoce tres formas de legitimación de la

¹⁵¹ Los estudios sobre el poder en las organizaciones se condensan principalmente en dos corrientes teóricas que coinciden en verlo de una manera relacional. Estas son: **enfoque estructuralista-funcionalista del poder en la teoría organizacional** y el **enfoque crítico**. El concepto del poder en la escuela funcionalista lo trabajan de una manera precisa en las organizaciones: PETIT Francois, en su libro “*Psicología de las Organizaciones*” y MORGAN Garent, en su libro “*Imágenes de la Organización*”. La escuela crítica de la organización se refleja en el libro de IBARRA, Eduardo y MONTAÑO, Luis. “*Mito y Poder en las organizaciones: Análisis crítico de la Teoría de la Organización*”

autoridad: *Carismática* que descansa en la entrega extracotidiana de la ejemplaridad; *tradicional* basada en la legitimidad de las tradiciones; y la de *carácter racional-legal* basada en las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas. (WEBER Max, 1983: 172-173). La autoridad legitimada la vemos en las OFCC por ejemplo, de la que hace uso un gerente general, legitimado por el cargo que legal que oficialmente ostenta. Aquí y en palabras de Luis Razeto, quién ejerce el poder detenta un atributo particular que lo coloca en condiciones de hacerse obedecer. Tal atributo es la autoridad. “*El tipo más puro de dominación legal (autoridad) es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también “competencias” legales.*” (WEBER Max, 1983: 175-176).

La diferencia entre **autoridad e influencia** en contextos organizacionales permite que la autoridad involucre la aceptación del sistema de poder cuando una persona ingresa a una organización, mientras que la influencia es una situación de poder donde se toma la decisión, consciente o inconscientemente, del momento específico en que se envía el llamado de poder de parte del detentador del poder¹⁵². Cuando el que o los que influyen se institucionalizan, en el sentido de que siempre son aceptados y de manera legitimado por el receptor, esto se convierte en autoridad. (HALL, H., Richard, 1996: 122)

1.1 Los estilos de poder y las ambivalencias de funciones.

En el caso concreto de las OFCC, los conflictos por el poder que han trascendido a la formación de concepciones organizacionales vistas en los capítulos anteriores, se presentaron con mayor frecuencia en la conducción política-estratégica (*cúspide estratégica*). Estos tuvieron origen en dos razones:

1. Diferentes enfoques de construcción de estas organizaciones que implicó la homogeneización de un estilo de poder que se impone, de la cual se desprendieron todas las *estructuraciones organizacionales y diseños organizacionales*.

En los inicios de los 80s en la *cúspide estratégica* no existían discusiones de fondo que estuvieran articuladas a posiciones de poder claramente definidas. Sí existieron discusiones que generaron muchos conflictos entre diferentes grupos que querían controlar la marcha de estas organizaciones. Igual como se dio posteriormente, y guardando las proporciones, en las áreas funcionales especialmente las financieras. Esto fue normal por la tendencia a estandarizar la conducción estratégica. Sobre ello hablaremos más adelante.

Pero a lo que queremos referirnos y ya desde lo político-estratégico, es a los diferentes enfoques de construcción y sus incidencias en términos de relaciones de poder, en las transformaciones de la *estructura organizacional*. Sin duda podemos hablar de dos estilos: Un *estilo*

¹⁵² La teoría de la organización reconoce que el poder es la influencia que no depende necesariamente del reconocimiento formal organizativo. Esto es, que el concepto de poder es más amplio que el de autoridad, y como tal subsume la autoridad como una relación formal de poder.

“conservador”, y otro un poco más *avasallado o de riesgo*. Estos dos estilos siempre hicieron alusión al cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales y propósitos cooperativos de sus respectivas organizaciones. El *carácter cerrado* y de *estructura patrimonial* que en algún momento tuvieron las OFCC facilitó el posicionamiento en la década de los 80s del primer estilo de conducción. El *carácter abierto* y de *estructura de pasivos* favoreció la consolidación y liderazgo en los 90s del segundo estilo.

Las características del **estilo conservador** en las OFCC, estuvieron mediatizadas por el pragmatismo propio del activismo cooperativista, y por la defensa a ultranza del *vinculo cooperativo* y todo lo que se deriva de esto. Por lo general los que estuvieron al frente de esta posición eran el círculo de asociados más cercano a la fundación de la organización. Los estilos de poder y autoridad estaban referenciados en modelos burocráticos de dirección. “*Los fundadores o presidentes permanentes de cooperativas, por su misma concepción de hacer las cosas, tienden a concentrar en sí mismo el manejo de la entidad, manteniendo en su fuero interno sus directrices y prácticas, con lo cual supedita a sus propias habilidades y disponibilidades de tiempo las capacidades organizativas de la cooperativa. (...) Este patrón puede bloquear el progreso de la cooperativa*” (SUDARSKY John, 1988: 209)

El estilo más **enfocado en el riesgo**, igualmente en nada se diferenció frente a las concepciones de poder y autoridad, aunque recogió en algunas organizaciones de nuestra muestra ensayos sobre *gerencias colegiadas, gestión participativa, o conducción colectiva*. La consolidación de este estilo como referente de poder e incidencia en la construcción de la *estructura organizacional* fue un hecho. En ello coadyuvó las influencias de agentes externos principalmente de los promotores de UCONAL, y posteriormente las diferentes leyes estatales (en particular las que hacen referencia a la especialización financiera). El gerente general de COOPERAMOS hace alusión a esto. “*Si mal no se recuerda, desde la década de los ochenta comenzaron a crearse y estructurarse submodelos financieros cooperativos a imagen y semejanza de sus promotores particulares y no como consecuencia de la evaluación de necesidades de sus beneficiarios y de consensos de la militancia cooperativa*” (BEJARANO A., ALBERTO, 2003: 30)

La pérdida de influencia con el transcurrir de los años del *estilo conservador* por uno *avasallado y de riesgo*, generó pérdida de poder y autoridad del primero frente a sus bases sociales. Nunca fue posible recuperarla nuevamente. En pocos casos donde se intentó hacer, generó situaciones de duros conflictos que colocaron en peligro la vida misma de la organización.

Como tendencia, el *estilo conservador* tenía una cercanía a garantizar la consecución de los objetivos y fines estratégicos. El *estilo enfocado en el riesgo* había una tendencia al crecimiento organizacional. El siguiente comentario nos puede dar una idea de lo que se quiere plantear. “*En el cooperativismo hay dos grupos de dirigentes (...) De una parte los que podrían considerarse ortodoxos, que se remontan a las épocas en que el cooperativismo colombiano se encontraba en las primeras etapas de desarrollo. Sus dirigentes tienen un compromiso más claro con los principios, con la ausencia de ánimo de lucro, con la solidaridad etc. (...) El otro grupo, los otros dirigentes están más preocupados por la eficiencia, por la rentabilidad, por la productividad, y dicho de alguna manera gráfica, tienden a poner los principios cooperativos entre paréntesis. A estas discordias no siempre cordiales, se agrega las interferencias de intereses*

varios como los políticos, los económicos, y los que surgen de un inmoderado ánimo de figuración” (Capitalismo y Solidaridad: una experiencia empresarial cooperativa, OGLIASTRI y CAMACHO, Op. Cit: 214)

2. la ambivalencia en las funciones tanto de los *consejos de administración* como de las *gerencias generales* que de alguna manera fueron imponiendo sus criterios para los posteriores *crecimientos y desarrollos organizacionales*. Esto lo podemos mirar en dos sentidos. Cuando los *consejos* se apropiaron de las funciones de la gerencia general, y cuando las gerencias generales asumieron el *rol* de consejo directivo.

En el primer caso, fue palpable en los primeros años de la década de los 80s y se facilitó cuando las OFCC fueron pequeñas. No hay por lo tanto una formalización de todos los procesos y de los cargos de conducción. *“Todos hacen de todo”*, aunque la autoridad legal es reconocida en cabeza de los consejos de administración. Los gerentes nombrados venían de la misma base social y con experiencia más en lo político organizativo que técnico empresarial. Muchos de ellos dedicaban medio tiempo a esta labor de conducción. La figura de gerente como autoridad era prácticamente amorfa. Los consejeros por su número relativamente grande, se diferenciaban y *“siempre había alguien disponible que hacía las cosas”*. La mayoría ocupaban otros cargos relacionados con movimientos sociales (sindicatos, laicos/religiosos, movimientos cívicos/populares), lo que les daba de por sí un cierto perfil de autoridad. El poder real y la autoridad caía en cabeza del consejo directivo.

En el segundo caso, se evidencia con los procesos de crecimiento y transformaciones de la *estructura organizacional*. Es cuando la estructura formal se empieza a definir a partir de las relaciones entre instancias organizativas, distribución fija y racional de funciones, y las actividades especializadas con responsabilidades claramente definidas con arreglos a fines (funcionales). Las gerencias generales van asumiendo ya un papel más protagónico. En muy pocos casos este crecimiento llevó a cambio de gerente por uno más especializados en la gestión de la administración (p. e., COOPCENTRAL, JF KENNEDY). En otros casos las gerencias generales se erigieron de los antiguos funcionarios (AVANCEMOS), en otros de antiguos funcionarios de UCONAL (COOPERAMOS, COOPSIBATÉ), y en otros provenían de los órganos de conducción de las mismas cooperativas (SOLIDARIOS, CONFIAR, COOPROPAL, CUPOCREDITO). En todos los casos naturalmente eran personas de confianza del grupo social que tenía el poder en la organización.

En el transcurso de tiempo éstas personas de confianza empezaron a resolver todos los problemas de sus respectivas organizaciones. Fueron asumiendo responsabilidades muchas de ellas de los consejos de administración. Con los *crecimientos organizacionales* igualmente aparecen nuevos actores en los órganos de conducción (algunos sin conocimientos claros sobre cooperativismo), lo que permitió afianzar la figura del gerente. Los *consejeros* empiezan a perder su *poder* frente a los *gerentes generales*, quienes con la autoridad emanada de la estructura formal, abarcaron niveles significativos de concentración de poder. Desde esta lógica de poder, estos gerentes no suelen reportar todos sus actos, generándose una estructura que detenta el poder real. Se desnaturaliza, así, los roles de autoridad que corresponden a unos y otros. La cita siguiente explica con claridad este tema. *“El buen resultado de la conducción cooperativa por medio de un equipo depende de ciertos factores, entre los cuales el*

principal es la confianza mutua entre directores elegidos (consejo de administración) y la gerencia (general), cuando ninguno de los dos grupos pretende traspasar la autoridad del otro, cuando la gerencia general reconoce a los miembros del consejo de administración como representantes y voceros de los asociados, cuando los directores (consejeros) respetan las decisiones empresariales que diariamente debe tomar la gerencia. En la situación ideal, ni los directores (consejeros) tratan de asumir funciones gerenciales ni los gerentes tratan de señalar las orientaciones o políticas generales (...). Existe, entonces, equilibrio y división de responsabilidades entre los dos organismos: La gerencia que garantiza el adecuado funcionamiento empresarial de la entidad, en tanto que los directores (consejeros), en su carácter de personeros de los asociados, velan porque actúe como cooperativa auténtica.” (URIBE Garzón, Carlos, 1993:224). Los paréntesis de aclaración son míos.

Para mantener el poder monolítico en la *cúspide estratégica*, tanto el consejo como las gerencias generales se favorecían de una manera indirecta de la poca participación de los asociados en los asuntos internos de las OFCC. Ya a finales de los 80s y en toda la década de los 90s primó la tendencia que son los gerentes generales los que realmente eran la base del poder, independiente de las personas o grupos sociales que estuvieran representadas en el consejo de administración. En este sentido encontramos algunas excepciones como COOPCENTRAL¹⁵³. En algunos casos eran los gerentes generales los que proponían a los consejeros que serían elegidos en las *asambleas* respectivas que por lo general se celebraban con un número mínimo de asociados previsto por la legislación y los estatutos.

Resuelto los estilos de poder y las ambivalencias de funciones en la *estructura organizacional* de las OFCC, las relaciones de poder y de autoridad como tal se fueron legitimando principalmente por los cargos que se ocupaban dentro de la organización (*Cúspide estratégica* y *línea de mando* en primera instancia, *tecnoestructuras* y *staff de apoyo* en segunda instancia). Un grado mayor de legitimidad del poder se pudo haber alcanzado en la medida que las respectivas *bases sociales* hubieran tenido una mayor *participación* en la toma de decisiones. En este orden de ideas es valedero el siguiente comentario: “*El grado superior de legitimidad de la autoridad se establece en la autogestión, consistente en que la gestión (organizacional) es efectuada de manera directa por el conjunto de sujetos interesados en su realización ...*”(RAZETO Luís, 1995:89). El paréntesis es mío.

Los párrafos anteriores nos dan elementos para afirmar como el poder formal que derivó de la *estructura organizacional* hacía los *consejos de administración* empezó a ser “usurpado” por los *gerentes generales* o en algunos pocos casos otros funcionarios de la organización cooperativa. Ellos fueron quienes lograron ganar tanta ascendencia e influencia en la estructura organizacional, con beneplácito, por su actitud pasiva y de poca participación frente al ejercicio del poder, hasta de las mismas bases sociales. “*En tales circunstancias, los consejos de administración se convierten en unos meros firmones de las decisiones que ha tomado ya el otro grupo (se refiere a la gerencia general y sus equipos). La consecuencia de tal estado de cosas es el desmoranamiento de las estructuras de control que son parte esencial de la democracia cooperativa.*” (LAIDLAW A., F,1987: 90-91). El paréntesis de aclaración es mío.

¹⁵³ En COOPCENTRAL de los años 80s era evidente la subordinación de la gerencia general a la organización fundadora de ésta cooperativa, SEPAS.

Una cosa si hay que reconocer ya en términos de la *gestión organizacional* (1980-2000) y sus influencias en la construcción de las *estructuras organizacionales* en las OFCC. Y es que en una primera fase fueron los *consejos de administración* quienes mantuvieron iniciativas y voz de mando. Luego esa *influencia* fue asumida por los *gerentes generales*. Y por último los *tecnócratas cooperativos* asumieron finalmente desde sus órganos funcionales las riendas que moldearon estas *estructuras organizacionales*. Es de resaltar que muchos de estos gerentes generales para seguir sosteniendo sus niveles de poder y autoridad terminaron fusionándose con la mentalidad de los tecnócratas cooperativos¹⁵⁴. El siguiente ejemplo expresado por el gerente general de la Cooperativa Financiera DONMATIAS, señala uno de estos aspectos. “*Las cooperativas siguen siendo muy influenciadas o dirigidas por sus gerentes generales. Son los gerentes con su leal saber y entender los que arman y configuran estas empresas. Eso tiene una razón de fondo. Al gerente es la única persona de los cuadros directivos que le están pagando para que le dedique el 100% de su tiempo, y piensa en ella las 24 horas. (...) los otros, los consejeros son personas de muy buena voluntad, algunos de excelente preparación pero muy cortos de tiempo, ya que están ocupados en el ejercicio de sus actividades profesionales. (...) Pero si un gerente se limita a esperar a que las iniciativas partan de los consejos de administración, la cooperativa se estanca. Porque ellos no tienen tiempo de estructurar proyectos, ni propuestas (...) y esto puede ser una desvirtuación de concepto de autogestión, pero desafortunadamente no hay disponibilidad de tiempo y muchas veces ni compromiso para colocarse al frente de las iniciativas. (...) Puede haber algunas excepciones pero serían muy pocas en el contexto colombiano.* (t.e.50)¹⁵⁵ .

1.2 Racionalidad y relaciones de poder.

En la *estructura formal o esquema organizacional* (especialmente en el organigrama) es donde mejor se palpa estas relaciones formales de poder y autoridad. Un reconocimiento a la forma original de organización cooperativa implica tener una estructura formal acorde con esa singularidad. La aplicación de criterios propios de las estructuras de *propiedad común y gestión democrática* que diferencian a las OFCC en cuanto a la *estructura social* inherente a su condición societaria, no las exime de las relaciones de poder y autoridad implícitas en todas las organizaciones. De ello se deriva una serie de *instancias organizativas* (comités, juntas de vigilancia etc.) que posee cierta autonomía con niveles relativos de poder y autoridad.

La *estructura organizacional* de las OFCC tanto la formal como la informal, fue el ambiente donde se formalizó (*estructura formal*) y ejerció (*estructura informal*) las diferentes relaciones de poder y autoridad. Lo que determinó qué instancias tenía poder y en qué órganos se tomaron las decisiones. En las OFCC la construcción de la estructura organizacional ha tenido un enfoque

¹⁵⁴ Los tecnócrata cooperativo aportaron su saber influenciado directamente a las gerencias generales.

¹⁵⁵ La sigla t.e.50 corresponde a la entrevista realizada en Noviembre del 2004 para los fines de ésta investigación. El Sr. FRANCISCO EUTIMIO MEDINA fue por muchos años el gerente general de la Cooperativa de ahorro y crédito DONMATIAS hasta su fusión con COOBANCOQUIA el 30 de Marzo 2000. De esta unión nació la Cooperativa Financiera de Antioquía CFA. Hoy el Sr. Medina es el gerente de la fundación que hace la labor social de la CFA.

netamente racional¹⁵⁶, centralizado en la *cúspide estratégica*, con instancias definidas legítimamente a partir de una autoridad racional (arreglo a fines) y funciones especializadas como lo denotábamos en el capítulo 3. Los niveles de poder y autoridad en las estructuras organizacionales se manifestaron entonces con lógicas funcionales y estructuras racionales.

En este sentido la representación que se hace del organigrama de las OFCC por ejemplo, obedece a esta racionalidad. En mí concepto debería obedecer más bien a la lógica de su estructura social inherente que comentábamos anteriormente. Esto tiene sus connotaciones en término de poder y autoridad que son compaginables con las diferentes estructuraciones organizacionales que se han dado en el periodo de tiempo de ésta investigación.

Años atrás me comentaba un amigo docente universitario, que cuando se pensaban en la estructura de las empresas estadounidense, lo primero que se venía a la mente eran las estructuras racionales piramidales. Una base amplia que se alarga hasta un punto afilado en la cima. Esto es muchos miembros que se aumentan en la medida que se baja y pocos miembros en la medida que se sube. Lo vital de la pirámide, argumentaba, es la centralización del poder que recae sobre niveles burocráticos.

Las OFCC por su misma naturaleza debieron tener una tendencia a enfatizar valores contrarios a los asumidos por las “pirámides”. Es lógica formal pensar que en las organizaciones de carácter social, la descentralización del poder, la motivación de liderazgo en función de la razón de ser de estas cooperativas, y la misma participación, deben ser los mejores aliados para cumplir con los fines y objetivos organizacionales y hasta con los propósitos cooperativos. Esta manera de pensar debió generar nuevas formas de estructuras de poder y autoridad, con lineamientos horizontales en vez de verticales. Lo contrario a lo expresado anteriormente nos da una idea de como en las estructuras racionales se manejaron las relaciones de poder y autoridad. Estas estructura jerárquicas verticales ha sido un enfoque organizacional que ha estado de trasfondo en la construcción igualmente de los diferentes diseños organizacionales de las OFCC en particular, y del SFCC en general.

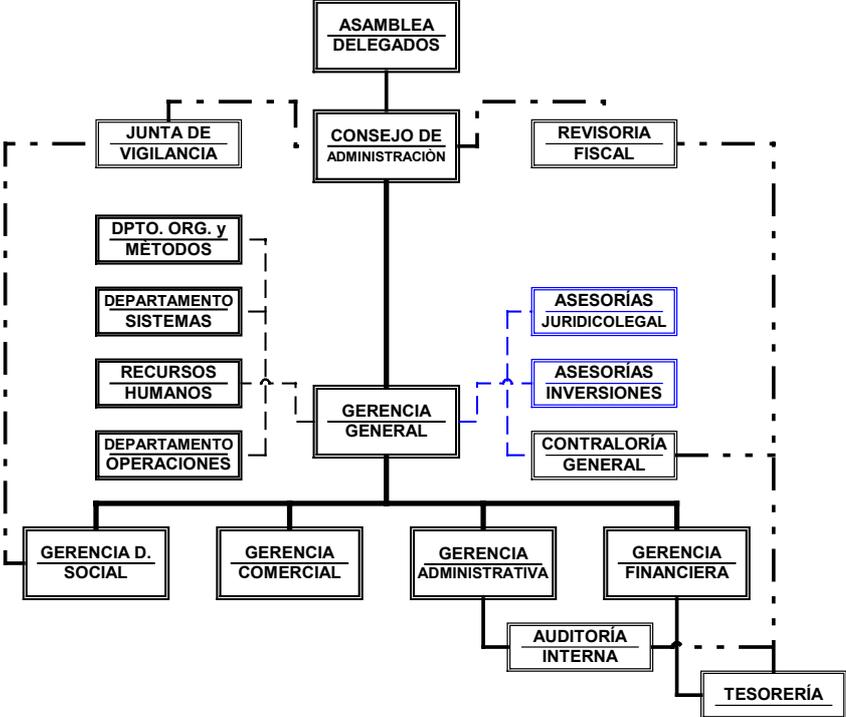
Las OFCC como organizaciones piramidales sustentaron poder de decisión, y con ello la responsabilidad para alcanzar los fines y objetivos de estas organizaciones. Ese poder y esa responsabilidad se fueron concentrando desde la *base operativa*, pasando por la *línea de mando* hasta llegar a la *cúspide estratégica*. Este proceso de concentración fue inversamente proporcional al número de las personas que se encontraban en cada nivel de autoridad: En la *base operativa* con menos poder, menos responsabilidad y más personas, y en la *cúspide estratégica* con mucho poder, más responsabilidades y menos personas. Este tipo de concepción vertical organizacional para las OFCC fue muy usual, debido a las diferentes aportes e influencias que analizábamos en la segunda fase del crecimiento y desarrollo en el capítulo dos (influencias de la iglesia, sindicatos, grandes empresas, Estado, cooperación internacional), y a la persistencia de imitar al SFCC. En esto no hay

¹⁵⁶ Esto se sustenta por la formalización de las reglas y procedimientos, la división del trabajo, los diferentes niveles de jerarquía y autoridad, etc., y porque la OFCC son entes sociales creados para unos fines y objetivos específicos. En la primera parte del capítulo 3 hay suficientes elementos para reforzar esta afirmación.

duda. La lógica racional de organización es igual a los enfoques de estructuración organizacional de la banca colombiana.

Igual sucede con la lógica de la línea de mando, la división jerárquica y su ubicación dentro del organigrama. El carácter de centralización de la autoridad en la administración en nada se diferencia también de un diseño moderno de empresa. No obstante guarda las particularidades de una organización cooperativa en cuanto a las instancias organizativas propias de estas organizaciones (Asamblea General o de delegados, Consejo de Administración, Junta de vigilancia, y las instancias organizativas de lo social). La siguiente figura nos muestra gráficamente lo esencial del organigrama de una organización cooperativa de nuestra muestra bajo la perspectiva de la formalización del poder y la autoridad. Ver: Figura 16

Figura 16
ORGANIGRAMA BÁSICO DE UNA OFCC
 Líneas de autoridad, Asesoría, Coordinación y Control



Línea de Autoridad ____; Línea de Asesoría (Soporte externo) ----; Línea de Asesoría (Soporte interno) ----; Línea de Coordinación y Control (Desarrollo Organizacional) -.-.-.-; Línea de Coordinación y Control (Crecimiento Organizacional) -.-.-.-
FUENTE: Construcción propia con base en los diferentes organigramas de las OFCC.

Este organigrama sencillo que representamos hace parte de la estructura formal de las organizaciones del SFCC. Sus lineamientos generales fueron igualmente utilizados en los primeros años de vida por las OFCC. El organigrama nos muestra las instancias organizativas donde podemos visualizar los organismos o instancias de dirección, las líneas de autoridad, las líneas de asesoría y líneas de coordinación y control. Basta una mirada para ubicar su enfoque de organización arreglado en niveles jerárquicos que de fondo se muestra a través de: *sistema o líneas de autoridad*, basado en la subordinación al cumplimiento de unas tareas que se desprenden de la división del trabajo en aras de alcanzar los objetivos de la organización; un *sistema de líneas de asesoría* (soporte interno y externo), que se empezaron a evidenciar a principios de la década de los 90s, abarcando *tecnoestructuras* y los

staff de apoyo, y por último un **sistema de líneas de coordinación y control** referido a la *gestión económica* y lo social (desarrollo organizacional), y a la fiscalización de la *gestión de la administración* y de la *gestión financiera* (Crecimiento organizacional). De la misma manera en el organigrama se puede observar un **sistema de responsabilidad**, enfocado a la delegación de autoridad y la previa aceptación de la misma del subordinado, y un **sistema de comunicaciones**, mediante el cual fluye la información por un canales determinados.

1.3 Influencia de los sindicatos, iglesia católica, y el Estado.

Las OFCC históricamente estuvieron controladas por actores que de una u otra manera ejercieron influencia en sus quehaceres organizacionales. Ellos son: Los sindicatos, la iglesia católica y el mismo Estado Colombiano a través de la incidencia de los dos partidos tradicionales colombianos (liberal y conservador). Lo que se conoce como movimiento cooperativo es pues una amalgama de tendencias a su interior formadas por personas que se enmarcaron en una de estas tres tendencias.

Estas tendencias igualmente llevaban a tres concepciones de mundo, y por ende a estilos diferentes de poder y manejo de la autoridad en estas organizaciones. Hubo muy pocas excepciones de personas copartícipes en los procesos de *crecimiento y desarrollo organizacional* de las OFCC que fueran solamente militantes de la *causa* cooperativa. Casi todos tuvieron doble militancia: Religiosos y cooperativistas; sindicalistas y cooperativistas; políticos y cooperativistas; y algunos eran religiosos, sindicalistas y cooperativistas, y otros sindicalistas, políticos y cooperativistas¹⁵⁷.

Pese a la diversidad al menos en lo que compete al periodo de estudio de esta investigación, hubo consenso para buscar la forma que se pudieran erigir como un sector socio-económico específico colombiano. Los esfuerzos realizados de buena fe en la integración y formación de un movimiento cooperativo para tener ascendencia e influencia en la toma de decisiones gubernamentales, no han trascendido. Los diferentes intereses y poderes que a su interior funcionan, han logrado que el cooperativismo financiero siga siendo una fuerza social dispersa.

Igual sucedió con los *crecimientos y desarrollos organizacionales* y la profundización del modelo Atomizado/Competitivo. Prácticamente se dieron dos tendencias de poder que aglutinaban en su seno dirigentes de diversas corrientes. UCONAL con fuerte incidencia desde sus inicios del partido conservador y de la iglesia católica a través de los Jesuitas. FINANCIACOOP (BANCOOP) con gran influencia de los liberales. Dos tendencias de poder que en la realidad nunca pude entender que era realmente lo que los diferenciaba en materia organizacional. Ambas tendencias propugnaban por transformaciones en la *estructura organizacional* teniendo de referencia el sector tradicional bancario. Ambas tendencias propugnaban por una competencia entre las mismas organizaciones cooperativas teniendo como base el modelo atomizado/competitivo.

¹⁵⁷ Cuando hablamos de *políticos* nos referimos a una forma de proselitismo, que estuvo enmarcada en dos corrientes fundamentalmente: Los de derecha representado por los partidos tradicionales colombianos liberal y conservador, y los de izquierda cuyas representatividad más que partidos formales se manifestaban en tendencias que se canalizaban a través de sindicatos y de religiosos.

Lo que si pude entender, y en el caso concreto de los Bancos cooperativos, es que pudo más los intereses y relaciones de poder de algunos grupos “cooperativistas”, que los intereses generales para ganar en la unión del sector cooperativo. Esto se traslada a las OFCC y naturalmente a todo el SFCC. Escribo esta afirmación no sin antes aclarar que hubo procesos de integración y coordinación de cooperativas de ahorro y crédito (principalmente pequeñas, y de algunos fondos de empleados dedicados al manejo de recursos financieros) que han llegado a un buen final; pero en lo relacionado con la banca y/o las grandes cooperativas financieras de nuestra muestra, esto tuvo muchas dificultades.

Pero pese a algunas cosas no muy positivas, las OFCC en su gran mayoría produjeron un estilo gerencial de corte social con mecanismos de centralización de poder que apuntaban a un bienestar de carácter general y beneficio mutuo (esto es más valedero para la década de los 80). Ya en la década de lo 90s, se muestra evidente la pérdida de *control e influencia* de parte de sus gestores iniciales. Tanto la iglesia como los mismos sindicatos van pasando a un segundo plano, y en muchos casos desaparecen como grupo de poder del ente organizacional. Como dato curioso se mantienen las relaciones de poder, autoridad e influencia de sus fundadores con algunas variantes de forma más no de fondo de dos organizaciones de nuestra muestra: en COOPCENTRAL (iglesia católica) y COOTRAFA (empleados de la empresa *Fabricato*).

1.3.1 De la influencia de los sindicatos.

Las OFCC de origen en los trabajadores, albergaron en sus senos diferentes tendencias sindicales. Pero todas ellas coincidían en que los fines y objetivos de estas organizaciones cooperativas estaban en relación directa con las necesidades de los trabajadores. Posteriormente esta afirmación trascendió, en algunas cooperativas, al hacerse intensiva a la transformación del medio (lo local) donde funcionaban. Se hizo en cabeza de organizaciones sindicales que defendían cambios más radicales de la realidad colombiana. En cierto modo veían la organización cooperativa como un medio para solucionar necesidades y transformar *lo local*, caso AVANCEMOS, COOMULTRASAN CUPOCREDITO y CONFIAR.

Estas relaciones de autoridad y poder permitieron un *crecimiento organizacional* moderado y un impacto positivo muy referido, y tal vez exclusivo a una clase específica de asociados (los trabajadores respectivos), que se hizo poco extensiva a la comunidad en general con excepción de algunas *cooperativas de trabajadores* que reorientaron sus estructuras con el fin de crear en la comunidad de sus respectivas influencias bases sociales.

En lo interno estas cooperativas (que en algún momento fueron cerradas), se caracterizaron por una fuerte dependencia de la organización sindical y/o de las mismas directivas de las empresas que les dio origen; lo cual se hizo a través de los consejos de administración entre otros, o en la mayoría de los casos con los mismos gerentes, que por lo general recibían remuneración salarial propiamente de la

empresa que los apoyó. Ellos (sindicatos y/o empresas) fueron los que aportaron e incidieron en los derroteros a seguir, y en las formas de abordar los enfoques organizacionales.

Las siguientes son afirmaciones que dan soporte a lo comentado anteriormente: “... *llegado los años 90 la corporación Warner Lambert “sugirió” (orientó) a las directivas de los fondos de empleados (Chicle Adams, Parke Davis) que se unieran conformando una sola entidad, la cual estaría fortalecida patrimonialmente y se proyectaría a corto plazo para expandir las líneas de crédito.(...) en 1996 se crea la nueva entidad que se llamará cooperativa multiactiva de empleados de warner y asociados ltda, COOWARNER*” (IBARRA, Oliva, 2001; 15)

“La incidencia del sindicato era tan fuerte (en la cooperativa) que nos dimos el lujo de crear por medio de la cooperativa, el comité de asistencia social cuyos fines estaban dirigidos a impulsar la salud y las artes (...) además se creó el comité de recreación, cultura y deporte (...) todo apuntaba hacia los asociados, familiares y comunidad en general, lo cual era considerado como fundamentales para el progreso social y objetivos por los cuales debía trabajar el cooperativismo”(MARMOLEJO, Emilio, 1986; 7).

Los sindicatos que fueron gestores o cogestores con las grandes empresas (multinacionales o las empresas de grandes capitales nacionales) de cooperativas multiactivas, que posteriormente se tornaron abiertas, fueron perdiendo su control político e influencia. Todo en la medida que éstas adquirían tamaños considerables y presencia en escenarios nacionales. El discurso sindical de desarrollo aplicado a las organizaciones cooperativas de la década de los 70s, se fue transformando en discurso de cogestión y autogestión empresarial en la década de los 80s, para terminar en los 90s en un discurso enmarcado en los postulados del mercado. Hoy en día, *“de lo sindical solo queda el pasado de algunos gerentes generales, que hoy siguen conduciendo estas organizaciones financieras cooperativas”* al decir de un cooperativista.

En especial la década de los años 80s en las cooperativas provenientes de lo sindical, la labor de la *cúspide estratégica* estaba más clara frente al quehacer cooperativo. Los dirigentes sindicales hacían parte de la junta directiva y nombraban un gerente de confianza, por norma otro dirigente. Era una forma de tener el control de la organización cooperativa. Los cooperativistas en el sentido estricto de la palabra, no logran diferenciarse de los dirigentes sindicales. *“Vemos en los inicios de cocicoinpa (AVANCEMOS) que para satisfacer necesidades básicas sus agentes tienen una visión poco especializada del fin cooperativo y sin diferenciación del sindicato de trabajadores CICOLAC; estos últimos actúan más en las luchas por la consecución de reivindicaciones laborales, creando espacios autónomos. Los cooperativistas actúan más como apoyo hacia dichas reivindicaciones, es decir sus prácticas son más de tipo coyuntural y están en dependencia con el conflicto laboral del momento, sin perder su especificidad como cooperativas de ahorro y crédito”* (MOREIRA R., Luís Carlos, TAMAYO Carlos Hernán, 1994:57).

La estrategia de los sindicatos en su condición de autoridad como institución estaba enfocada a crear cooperativas multiactivas que prestaran todos los servicios posibles a sus trabajadores. Estas organizaciones en su mayoría nacieron con vínculo cerrado (solo podían ser asociados los que laboraban en las empresas respectivas). El ejemplo siguiente está enfocado en éste sentido. *“Inspirados en la filosofía social-cristiana nos propusimos adoptar y desarrollar un modelo de reivindicaciones sociales, en el que el trabajador fuese agente de su propia superación. Paralelo a la lucha por un salario justo, estabilidad*

en el empleo, seguridad social integral (...)nos propusimos impulsar el movimiento cooperativo como una prolongación de la lucha sindical con miras a proteger el trabajador, y a su familia en su conjunto” (CUPOCRÉDITO 35 años, 1995: 35).

1.3.2 De la influencia de la iglesia católica.

Tanto el sindicalismo como la iglesia católica fueron corrientes que abordaron el cooperativismo con un tinte social humanista. De hecho la creación e impulso de cooperativas estaba de acuerdo con estos lineamientos. De las OFCC, CAJACOOP, COPSIBATÉ, COOPCENTRAL, DONMATIAS, y en cierto modo JOHN F KENNEDY fueron producto de una estrategia de acción de la iglesia, para un cambio social planeado con anterioridad. *“La consigna era que no quedara ninguna parroquia sin cooperativa”*,

En las décadas del 60 y 70 un sector de la iglesia católica tenía en Colombia un proyecto de sociedad que cuestionaba el orden social establecido. Una de las respuestas para dar un cambio a esta situación fue la interrelación del cooperativismo con la doctrina social de la iglesia¹⁵⁸. Hay suficientes materiales principalmente de Pío XII, Juan XXIII, Pablo VI e incluso el mismo Juan Pablo II que manifiestan esta visión con los conceptos de *cooperación* y *solidaridad*. Igualmente la reinterpretación de estos documentos a la luz de la realidad latinoamericana trabajada en las diferentes conferencias del Episcopado Latinoamericano (CELAM) son muestras fehacientes de esta interrelación.

La influencia e incidencias en muchas de las cooperativas cofundadas por la iglesia, se evidenció desde el primer momento de su fundación. Las tres afirmaciones de tres cooperativas de nuestra muestra sostienen esta afirmación. *“... el día 6 de junio 1965 en el salón parroquial se reunió la Asamblea de constitución de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DONMATIAS. (...) En este parto solidario tuvieron mucho que ver UCONAL que a su vez encontró eco en la diócesis de Santa Rosa de Osos, y particularmente en el padre Abelardo Arias y su feligresía (...) El célebre padre “pachito” era entonces el Sacerdote encargado del fomento del cooperativismo en el departamento de la pastoral social de la diócesis de Santa Rosa de Osos, y estuvo muy presente en los comienzos de la cooperativa DONMATIAS”* (COOP. DONMATIAS, Una aventura, un pueblo: reseña histórica, 1993: 25-27)

“A COOPSIBATÉ se le ha conocido como la cooperativa grande de Colombia. Para quienes han crecido con ella es una organización grande con las puertas abiertas desde el mismo 3 de Julio de 1962 cuando se creó y el padre Julio Cesar Beltrán la “acomodó” en la casa cural de Sibaté ...” (Cooperativas que se destacan: Solidaridad una fuerza hacia el mañana, 1990:177)

“COOPCENTRAL nace en 1964, con el rimbombante nombre de Federación Cooperativa de Promoción Social CARITAS. Su primer gestor fue el Padre Ramón González, oriundo de la región, quién pretendía encontrar un soporte de desarrollo que fuera más allá de los planes humanitarios de CARITAS. (COOPCENTRAL: Una financiera cooperativa en la provincia, 1996: 85)

¹⁵⁸ Este tema se puede apreciar en la investigación de Francisco de Paula Jaramillo, *“Iglesia y Cooperativismo”*, Ed. La Equidad, 2000. En los aportes de Carlos Uribe Garzon, “Bases del cooperativismo” 381-411, Op Cit., y en la investigación de la red universitaria en estudios cooperativos y asociativos UNIRCOOP en especial a partir del punto 1.4 *“Influencias en el desarrollo del movimiento cooperativo Colombianos”* pagina 11 y ss, FAJARDO y Otros (Op. Cit).

La estrategia de la iglesia en su condición de autoridad como institución estaba enfocada a crear primero las condiciones organizacionales para el manejo de los recursos financieros. Para ello se apoyó en la fundación de cooperativas de ahorro y crédito con vínculo abierto (cualquier persona podía ser asociado). Posteriormente generaron las condiciones para la creación de cooperativas dedicadas a otras actividades específicas de la economía, que podían ser multiactivas (producción, transporte, consumo etc.).

La anterior idea la podemos palpar en las siguientes afirmaciones: *“Nosotros comenzamos con el ahorro y crédito como punto de partida para estimular todo el círculo de economía solidaria. (...) Hubo un momento en que consideramos que el sector de las cooperativas de ahorro y crédito ya habían crecido satisfactoriamente (...) Fue en ese momento cuando pensamos en dar el paso hacia la conformación de otro tipo de cooperativas. (...) El dinero ahorrado debe ser invertido en forma inteligente en empresa de producción y desarrollo. Las cooperativas de ahorro y crédito no son en sí mismas un objetivo final sino que son un instrumento para estimular los siguientes pasos del desarrollo solidario.”*(t.e.15)¹⁵⁹

“En los planes iniciales de la iglesia, y ya más concretamente de acuerdo con la propuesta del padre “pacho”, se incrementarían las constituciones de las cooperativas de ahorro y crédito. (...) luego con las experiencias de éstas, se daría apoyo a la organización de otras formas de cooperación económica.” (t.e.50)

En el tema de la influencia de la iglesia católica en las OFCC, es importante mencionar el proceso vivido por la Central Cooperativa Financiera para la Promoción Social COOPCENTRAL. Lo interesante aquí en términos de poder y autoridad es la relación e incidencia constante del Secretariado Pastoral Social de la diócesis de San Gil y Socorro, SEPAS.

SEPAS tiene sobre su jurisdicción a través del trabajo coordinado que realiza con las parroquias, más de 35 municipios pertenecientes al departamento de Santander. Como proyecto de carácter regional ha tenido la misión de promover el desarrollo integral con una estrategia hacia lo local, asumiendo como operadores económicos a las formas de organización cooperativas. Desde los inicios de la década de los 60, SEPAS ha coparticipado en la fundación de decenas de organizaciones de carácter asociativo en la que encontramos la misma COOPCENTRAL. Igualmente han canalizado recursos financieros de cooperación internacional y de la iglesia católica que han manejado con mucha eficiencia, entre las que se cuenta a la agencia Catholic Relief Services CRS.

En la región Santandereana, e incluso en lo nacional, el binomio SEPAS-COOPCENTRAL fue referencia de poder y autoridad. *“La formación y capacitación de líderes para el servicio y la conducción de la comunidad hacia el cambio (...) la participación ciudadana, derechos humanos, educación popular, administración municipal, emisoras comunitarias etc., etc.”*, son prueba de su capacidad de influencia política y organizativa. En lo interno COCENTRAL cohesionó sus directivos administrativos con otros líderes paralelos a la cooperativa, como los promotores de desarrollo rural, párrocos, técnicos, líderes cívicos, productores campesinos, artesanos etc. Igualmente estos directivos administrativos con

¹⁵⁹ Esta entrevista corresponde al padre RAMON GONZALES PARRA, y fue realizada en Febrero de 1998 por Jean Paul Gravel. El padre Ramón fue uno de los cofundadores de COOPCENTRAL. Es el director del Secretariado Diocesano de Pastoral Social SEPAS, y miembro del consejo superior de la Universidad de San Gil. Igualmente es profesor del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Sherbrooke Canadá.

experiencias acumuladas por la práctica empresarial va aprendiendo, capacitando, asesorando y controlando a las cooperativas asociadas.

“El equipo básico, sin duda ha logrado vender siempre sus ideas. El apoyo a los aspectos económicos-financieros del proyecto, la consecución de fondos para la parte social del secretariado pastoral social (SEPAS) y también para la empresa (COOPCENTRAL), o el hecho más significativo de haber conseguido captar a un sector amplio de la comunidad, todo, fue implementado con habilidad desde adentro de la diócesis por los grupos de trabajo. SEPAS y COPCENTRAL trabajaron hasta lograr expandirse. Estas dos entidades actuaron en estrecha colaboración –no eran propiamente independientes la una de la otra- y fueron siempre supervisadas por el padre Ramón González, quién puede considerarse como el coordinador ejecutivo y cerebro de toda la estrategia global, tanto en lo empresarial como en lo pastoral”. (COOPCENTRAL: Una financiera cooperativa en la provincia, 1996: 85)

La cita anterior nos muestra en éste caso la estrecha relación de ésta entidad cooperativa con sus gestores de antaño, en el caso de COOPCENTRAL. Aquí el papel de la *tecnocracia cooperativa* no fue tan evidente como lo fue en las demás cooperativas de nuestra muestra.

1.3.3 De la influencia del Estado y los partidos políticos.

En una cosa si hay que ser claros. Sin la ayuda estatal y de las normativas pertinentes, el *crecimiento y desarrollo* del cooperativismo sería diferente. (no sé como). Para bien o para mal las diferentes *estructuraciones y diseños* organizacionales se crearon de alguna manera sobre estos parámetros. Las distintas normas en sí definieron muchos de las concepciones burocráticas de organización, como lo hemos venido argumentando.

Ahora bien en términos de influencia y control del Estado como fuente de poder en el SFCC se ha manifestado a través de los partidos políticos tradicionales conservador y liberal. De hecho en nuestro país, y a diferencia de los países europeos, partidos tradicionales y Estado colombianos son lo mismo. Desde este sentido el Estado ha iniciado procesos de creación de cooperativas, en algunos casos interesantes, que en muchos ejemplos terminaron siendo manejados por los partidos políticos mencionados.

La misma forma de empezar estos procesos asociativos de antemano *“amarraba”* las relaciones de poder y sus incidencias en la toma de decisiones. El relato del padre Ramón González Parra es claro en este punto: *“Vino una vez un gerente del INDERENA, la agencia estatal de recursos naturales, a decir que iba a organizar una cooperativa. Nos invitaron a la reunión. Cuando llevaba una hora de discurso dijo: “desde esta media hora en adelante nos declaramos en asamblea de constitución”. Yo pedí la palabra y la pidieron otros: ¿Cómo? Se necesita un proceso de educación, de formación, de integración, de todo esto. “No porque se nos pierde un millón y medio de pesos que tenemos”; fue lo que nos dijeron, en ese entonces, que tenía el INDERENA para eso. Y allí se planteó, “es mejor que se pierda y no que digan que no lo robamos”. Nos salimos de la reunión (...). Claro, fundaron la cooperativa y duró seis meses, mientras se repartían la plata”.*¹⁶⁰

¹⁶⁰ Citado en *Cuadernos de administración*, # 19 Diciembre 1996, pag. 91, Universidad Javeriana.

Lo anterior, si bien es cierto fue una tendencia en la segunda fase de crecimiento y desarrollo organizacional, también es cierto que muchas de las cooperativas fundadas por iniciativa estatal lograron trascender como organizaciones competentes. El BANCOOP es un buen ejemplo. Las transformaciones de los diferentes intereses de poder en sus estructuras organizacionales fue uno de los secretos.

En lo que compete a las OFCC podemos afirmar, ya que son secretos a gritos, que dos organizaciones de esta muestra han estado mediatizadas de alguna manera por las relaciones de poder al interior de la dinámica organizacional de sectores de los partidos políticos tradicionales. Es menester aclarar que estas influencias se dan a través de personas (líderes), que en muchos casos, y por la forma de hacer proselitismo en nuestro país, buscan reconocimientos particulares que les permita respaldos de sus respectivos directorios. Esto con el fin de poder ser postulados como candidatos a los diferentes cargos públicos. Desde éste sentido las cooperativas (y muchas de las organizaciones de carácter social) son un escenario perfecto para ganar reconocimientos con la comunidad que se pueden convertir en potenciales electores.

A diferencia de UCONAL o el BANCOOP donde la estructura de poder era compartida entre partidos políticos tradicionales y alguno que otro sector social, en la CAJA POPULAR y COOTRAFA la homogeneización fue arrolladora. *“(…) igual había mucha influencia en cooperativas. La más clara incidencia en una cooperativa por políticos fue la CAJA POPULAR de Boyacá. Ella estaba controlada directamente por el partido liberal del departamento de Boyacá. (...) allí habían dirigentes de partido dando “línea” (se refiere haciendo política de su partido). Inflúan muchísimo en las diferentes decisiones (...). Las decisiones de desarrollo agropecuario por dar un ejemplo, estaban circunscritas a lo que hiciera la Caja Popular en el campo. Cuando el gobierno departamental tomaba decisiones que involucrará el agro o el campesino boyacense, eso se hacía a través de la cooperativa, eso siempre fue muy disiente”.*(t.e.3)

En el caso de COOTRAFA la situación es un poco diferente. La influencia de personas articuladas al partido conservador se combinaba con el innegable poder y autoridad ejercido directamente de los empleados de FABRICATO. Aquí no son los trabajadores independientes o el sindicato que influyen en los *crecimientos y desarrollos organizaciones*, es la administración de la empresa cofundadora quién imparte las políticas e incide en la gestión organizacional¹⁶¹. La incidencia del partido conservador está intermediada por miembros que hacen parte de la administración de la cooperativa. *“(…) ha coincidido en Cootrafa que algunos miembros de su administración son miembros activos e importantes del partido conservador (...) por ejemplo el difunto Juan Ignacio Castrillon gerente por más de 8 años de la cooperativa, fue concejal, miembro de la administración pública municipal y hasta el año pasado (se refiere al 2003) representante a la cámara (...). Quienes en alguna medida conocemos los “cuadros” (se refiere a sus líderes) de los partidos tradicionales que se mueven en Antioquia, identificábamos rápidamente que Cootrafa es un fortín no propiamente del partido conservador sino como trinchera de algunos de sus miembros. De todas manera hay que reconocer que esas personas cuando han estado en los órganos legislativos*

¹⁶¹ Contrario al caso Cootrafa, conozco personalmente una cooperativa donde el poder, la autoridad e influencia se han mantenido en la organización sindical (Sindicato de Comestibles la Rosa-Nestlé). Es el caso de la cooperativa de ahorro y crédito La ROSA. Esta organización no hace parte de la muestra para esta investigación.

del Estado, senado y cámara, han intentado hacer algunas cosas a favor del sector cooperativo, no demasiado trascendentales pero si importantes.(t.e.6)

Es importante precisar que la *tecnocracia cooperativa* como concepción fue participe en todos los crecimientos de las grandes cooperativas que de alguna manera manejaban recursos financieros, como CAJA POPULAR COOPERATIVA, y en menor medida en organizaciones relativamente pequeñas como COOTRAFA y J.F KENNEDY. En la gran mayoría de los casos estos fueron un poder real que se manifestó en la gestión organizacional. Ésta fue realmente la tendencia. En CAJACOOP y COOTRAFA era tan evidente el poder que se ejercía desde otras instancias, que los tecnócratas se consideraban en cierto sentido “desplazados”.

2. RELACIONES DE PODER Y LAS DIFERENTES ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES.

Antes de empezar a trabajar sobre las configuraciones estructurales (*Burocracia maquinista, burocracia profesional, y la estructura divisional*) es menester hace algunas precisiones con base en las relaciones de poder y su complementariedad con lo expuesto ampliamente en los inicios del capítulo 3 en especial el punto 1.2 “*Sobre las estructuraciones organizacionales*” paginas 110 hasta la 116. Esto nos ayudará a tener una visión más amplia para abordar mejor el tema. Para esto utilizaremos el cuadro 4 donde precisaremos las más destacadas características.

Cuadro 4

ESTRUCTURACIONES ORGANIZACIONALES Y RELACIONES DE AUTORIDAD

<i>Estructuras organizacionales Versus Elementos de carácter estructural</i>	BUROCRACIA MAQUINISTA Hasta finales de los años 80s	BUROCRACIA PROFESIONAL Hasta mediados de los años 90s	ESTRUCTURA DIVISIONAL Después de los mediados de años los 90s
Cúspide Estratégica. (Consejo y Gerencia)	Sobresale como autoridad formal el <i>consejo de Admón.</i>	Sobresale como autoridad formal la <i>gerencia general</i>	Descentralización de la autoridad con dosis de centralización de poder en la <i>gerencia general.</i>
Línea de Mando. (Gerencias intermedias, Gerentes regionales)	Empieza su proceso de aparición en la estructura organizacional. El énfasis lo coloca la gerencia administrativa, le sigue la comercial.	Sobresale como autoridad formal las gerencias intermedias, el énfasis lo hace la gerencia comercial, le sigue la gerencia financiera.	Sobresale como autoridad formal y de poder las gerencias financieras.
Base operativa. (Empleados restantes)		Relativa autonomía de las instancias organizativas de base.	Relativa autonomía de las instancias organizativas de base
Tecnoestructura. (Departamentos)	Aparecen las influencias en la estructura de los primeros departamentos.	Se consolidan como área de soporte interno.	Sus aportes son esenciales en sistematización y automatización de procesos en las expansiones.
Staff de Apoyo. (Equ. asesoría y consultorías)		Aparecen las influencias de los primeros equipos de asesoría.	Se consolida como área de soporte externo.

Fuente: Elaboración propia.

La información que emana del cuadro 4 lleva a plantear las siguientes afirmaciones. Por un lado la consolidación de la gerencia general como poder y autoridad fue un hecho en las OFCC. Por otro lado, en los Staff como áreas de soporte interno (tecnoestructuras) y externos (staff de apoyo) recayó fundamentalmente la transformación de la *estructura organizacional*.

2.1 La burocracia como tendencia perenne y la despersonalización de las relaciones.

El concepto de *burocracia* lo hemos venido utilizando en esta investigación para identificar las diferentes *estructuraciones organizacionales* en las OFCC. Todas estas en sus procesos de formación fueron ganando característica que de alguna manera comprometieron la autoridad jerarquizada; la concentración de poder; la influencia cada vez más marcada de la tecnocracia cooperativa como concepción organizacional; y de las tendencias a la formalización de los procesos decisorios. En los capítulos anteriores igualmente se conceptualizó sobre la burocracia y su relación con la estructura organizacional, pero se de otros elementos que se orientaron a clarificar éste concepto: las normas de formalización de procedimientos que definieron y regularon las actividades administrativas; las estructuras piramidales y sus diferentes relaciones de autoridad y enfoques funcionales; la ubicación de concentración de los diferentes centros de poder.

La tendencia constante que se mantuvo en las tres estructuraciones organizacionales (*Burocracia maquinista, burocracia profesional, y la estructura divisional*) fue precisamente el enfoque burocrático de organización y con esto un estilo característico del manejo del poder. Ello se manifestó en la profundización de los elementos que mencionábamos en el párrafo anterior y que se mantuvieron pese a las diferentes circunstancias del *entorno*, y en la creación de una “*corriente cooperativista*” que fue adaptando la *misión institucional* (fines y objetivos organizacionales, y los propósitos cooperativos) a sectores específicos y minoritarios de la base social. Sobre el particular, daremos la discusión en el capítulo siguiente.

Lo anterior evoca las palabras de Jorge R. Etkin (Op., Cit: 260-267), cuando argumenta que la burocracia dispone de mecanismos para atenuar y resistir a las perturbaciones ambientales, por ejemplo frente a las innovaciones tecnológicas o los cambios de los entornos financieros, y mantener el control sobre sus espacios de poder. Esta lógica organizacional acepta cualquier cambio con tal que de fondo todo siga igual, tratando que la organización (que determina que el sistema sea tal cual es y no de otra manera) quede intacta. En otros vocablos es mantener constante la supervivencia de las relaciones existentes. Como se ve, no se trata de una reproducción o recreación para seguir prestando servicios. El objetivo es el de producirse a sí misma. La burocracia tiene que ver con la autonomía, pero no del sistema, sino de los propios sectores que están al frente de la *gestión organizacional*.

En el mantenimiento de los lineamientos burocráticos de organización, sin duda coadyuvó las diferentes leyes y normas estatales que regulaban la actividad organizativa cooperativa colombiana. “*Existe un desarrollo legal y normativo que se ha traducido en la existencia de leyes, normas y artículos en una proporción mayor en comparación con la conceptualización de la cooperativa como organización y empresa (...) Este desnivel ha creado las condiciones para que el desarrollo legal y normativo se convierta en un obstáculo y en una amenaza que toda organización solidaria debe enfrentar. El desarrollo normativo y legal conduce a una concepción organizacional más jerarquizada y llena de reglamentos y normas. La mayor jeraquización se traduce en un deseo centralizador y en un manejo más vertical del poder.*” (DAVILA Ricardo, 2002:50)

La burocracia con el pasar de los años enfatizó en las OFCC la jerarquía de la autoridad, así como la impersonalidad en las relaciones entre los funcionarios. La jerarquía de la autoridad sufrió cambios protuberantes que profundizaron su orientación burocrática, en especial en el proceso de configuración de la *burocracia maquinista* hasta su transformación en estructura de *burocracia profesional*. Se creó un sistema que fue mostrando en la vida organizacional y a los ojos de la misma base social, quienes eran realmente los que empezaban a compartir niveles relativos de poder. Recordemos que los procesos de *crecimiento y desarrollo* de las OFCC en la primera configuración llevaron a la *cúspide estratégica* a ampliar las diferencias verticales en el organigrama con la *base operativa*. Aparece lo anterior en la medida que van aumentando paulatinamente los niveles de dirección por el ingreso de nuevas personas en la *línea de mando*. Ya en la *burocracia profesional* las relaciones de poder se ven atravesadas por las influencias de los *tecnócratas cooperativos* que se incrustan en las dos nuevas instancias estructurales de poder, cual son la *tecnoestructura* y los *staff de apoyo*.

Este sistema contenía a su vez formas que distinguían los *status* para demostrar la posición jerárquica de los funcionarios. A manera de ejemplo podemos ver como las pequeñas y modestas oficinas de los gerentes generales fueron trasladadas a los mejores sitios y ubicadas en el piso más alto del edificio que se ocupaba. Asimismo fueron convertidas en verdaderos palacios donde no había reparo en los gastos. Lo importante era mostrar a los ojos de cualquier persona que en ese sitio trabajaba alguien de “*peso*”, en términos de poder y autoridad. Guardando las proporciones sucedió lo mismo con los puestos de trabajo de las gerencias funcionales y en muchos de los casos con los directores de los departamentos.

El carácter impersonal de las relaciones entre los funcionarios fue directamente proporcional a la complejidad de la estructura organizacional. La *burocracia maquinista* sin duda fue la que experimentó en sus inicios relaciones de camaradería en el clima organizacional y en sus relaciones de poder. La razón obedeció a los móviles filantrópicos que caracterizaron los orígenes de éstas organizaciones cooperativas, y a su relativo número de funcionarios que tenían principalmente en la década de los 80s. En la medida que va apareciendo la *burocracia profesional* y se dan los lineamientos de la *estructuración divisional*, el carácter personal se enfatiza en los cargos y no en las personas que los ocupan. Los crecimientos acelerados y en la mayoría de los casos desplanificados, obligaron a incorporar individuos que en muchos casos no se identificaban con las políticas de desarrollo organizacional ni con los principios y valores que estas organizaciones pregonaban. “*A la financiera AVANCEMOS llegan personas que vienen de practicas diferentes, de medios distintos, con formas de pensar individualistas (...) de pronto con filosofías diferentes* (t.e.16)¹⁶². De allí surgió un complemento que sumado a la formalización de la organización, creó el ambiente propicio para la despersonalización gradual de las relaciones de estos empleados. Y como diría Chiavenato, “*los funcionarios conocen sus*

¹⁶² Entrevista hecha por integrantes de la universidad del valle en 1995 para una investigación en especial. MARÍA EVELIA PRIMERO fue la gerente administrativa de la cooperativa financiera AVANCEMOS.

colegas, no por sus nombres personales, sino por títulos de los cargos que ocupan” (CHIAVENATO Idalberto, 1994: 324)¹⁶³

2.2 El problema de la centralización del poder con dosis fuertes de descentralización de autoridad.

El problema de la centralización y descentralización del poder y autoridad en las organizaciones de nuestra muestra fue un asunto muy discutido en sus *cúspides estratégicas*. Por el carácter social, democrático y filantrópico como han sido teóricamente concebidas estas organizaciones, se deduce que los niveles de descentralización en sus estructuras de poder debieron aumentar, cosa que realmente en la realidad colombiana no sucedió. No obstante hubo una tendencia en la concepción de la *gestión organizacional* (especialmente en la gestión económica y posteriormente en la gestión de la administración) en algunas organizaciones cooperativas, de manejar una filosofía orientada hacia una descentralización del poder.

La centralización y descentralización como conceptos en las relaciones de poder de las OFCC fueron abordados en el proceso de transformaciones de las *estructuraciones organizacionales*. La centralización de la autoridad en la línea de mando fue muy común en el lapso de tiempo que se configuró la *burocracia maquinista*. De hecho la *cúspide estratégica* en este periodo de tiempo era receptora y centralizadora del poder y autoridad como lo especificábamos en los inicios del capítulo 3. El gerente (en algunos casos el consejo de administración) abordaba con poder de decisión absoluto los procesos de servicios de estas organizaciones. “*Darío Benítez no prestaba dinero a las cooperativas si no eran auditadas por COOPCENTRAL, si no recibían asesoría y tampoco hacía préstamos a las personas no socias. Su lema primordial a este respecto consistió más en acelerar los préstamos a quienes se lo pedían (...) e incluso se arriesgaba en ocasiones en exceso pero sin que haya sufrido mayores pérdidas. Presta a la gente que consideraba era honrada y trabajadora confiando muchas veces en su intuición, y en lo que se dice de esas gentes. Él, aún como gerente, se ponía en la tarea personal de hacer cumplir con las obligaciones al socio que había solicitado el crédito y que amenazaba con fallar*”. (COOPCENTRAL: Una cooperativa financiera en la provincia, 1996: 86)

La centralización de la autoridad en organizaciones cooperativas que empezaron su vida con estructuras simples, implicó conceder a sus directivos y/o fundadores considerables facultades para desarrollarlas como entes organizacionales. Éstas organizaciones tuvieron la experiencia particular de crear una clase de funcionarios inamovibles de la estructura organizacional. Ello particularmente cuando ocuparon cargos como la gerencia general. En otras palabras, estos funcionarios (para bien o para mal) se volvieron vitalicios en sus puestos jerárquicos y copartícipes de estructuraciones y diseños organizacionales específicos¹⁶⁴.

Ya en el periodo de la *burocracia profesional* y con mayor relevancia en el periodo de la *estructura divisional*, se empezó a garantizar una tendencia a la descentralización de la autoridad.

¹⁶³ Es interesante resaltar que en las preguntas 10 y 11 de nuestra encuesta (ver anexo 3), los encuestados en la mayoría de los casos referenciaron las personas por los cargos ocupados.

¹⁶⁴ Esta afirmación fácilmente se sustenta dando una mirada a los Gerentes Generales de las OFCC, y se hace extensiva a otras cooperativas pertenecientes a otros sectores. Hay que aclarar eso sí, que como toda regla, hay una excepción. En las OFCC, COOTRAFA mantuvo una línea contraria. En el transcurso de su historia a contado con ocho gerentes generales.

La lógica funcional y de especialización de la *estructura organizacional* en que se inscribieron todas las OFCC posibilitó de alguna manera ésta descentralización, que para ser más precisos llamaríamos *descentralización de autoridad* con niveles alto de *centralización de poder*. La aparición y engrandecimiento de las áreas de soporte interno (*tecnoestructuras*) y las áreas de soporte externo (*staff de apoyos*), significó necesariamente en materia de autoridad, el aumento de autonomía de estos otros organismos sin que ello significase la pérdida del poder como tal de las áreas básicas de conducción de estas organizaciones (Gerencias). Hay que resaltar que la gran capacidad de liderazgo, habilidades e iniciativas de las *cúspides estratégicas* y de las *líneas de mando* coadyuvaron a mantener latente esta centralización de poder.

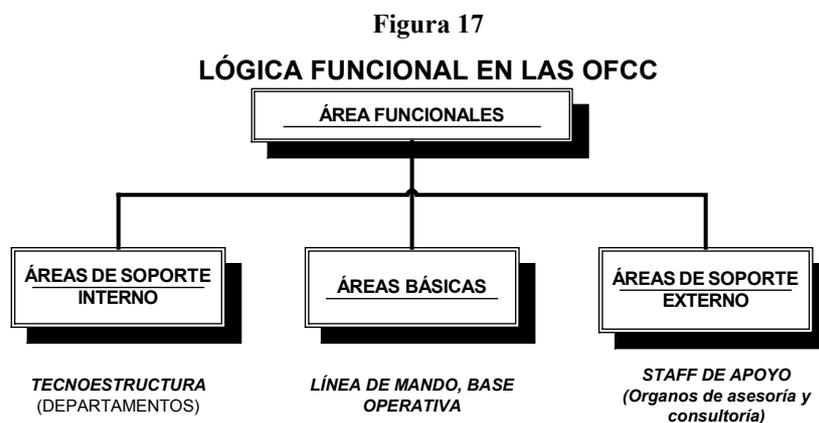
La descentralización de la autoridad en la *estructura divisional* trajo adicionalmente la consolidación de instancias organizativas donde el *conocimiento técnico* se convirtió en una herramienta clara de autoridad. En esta misma línea de acción las *tecnoestructuras* como los *staff de apoyo* participaron con sus saberes técnicos/tecnológicos en las “campañas expansionistas empresariales” de formación o adquisición de nuevas empresas. En estos casos la autoridad trascendió los marcos de las mismas OFCC, no obstante siendo coordinada en su *gestión organizacional* por la alta gerencia¹⁶⁵. Similarmente en la mayoría de las OFCC la descentralización de la autoridad estuvo precedida por el carácter geográfico nacional enfocado a regionales/zonas. La distribución geográfica de las diferentes oficinas/agencias/sucursales a lo largo y ancho de nuestro país permitió aumentar la influencia o el poder de los gerentes/directores de regionales/zona que por la misma distribución geográfica de sus oficinas, se convirtieron en la referencia más cercana de autoridad y de resolución de conflictos en cada región.

La descentralización desde un enfoque funcional se manifestó con mayor incidencia en tres organizaciones de nuestra muestra, a saber: AVANCEMOS, COOPCENTRAL y COOMEVA. En estas tres organizaciones cooperativas sus *cúspides estratégicas* mantuvieron un manejo más satisfactorio (menos contradictorio con su carácter social) del poder emanado por la autoridad de sus cargos. Los mayores grados de autonomía en cuestiones de poder y autoridad delegados a la *línea de mando* como a la *tecnoestructura* y *staff de apoyo*, permitieron en la década de los años 90s la formación de mandos regionales (ejecutivos/cabeza de procesos) que sobresalieron por sus sentidos de pertenencia frente a su organización cooperativa, y por sus estilos de conducción. A su vez se garantizó el alineamiento con *intereses* donde en cierto sentido primaba lo general reduciendo por esta vía la intensidad de los *conflictos*.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Muchos de los funcionarios que participaban en estas instancias de carácter estructural llegaban a aportar sus saberes a las otras organizaciones del grupo empresarial o donde su entidad tenía participación financiera, precedidos del *aureolas* de autoridad. De antemano ya por ser técnicos que llegaban de la “matriz” o de la madre financiera eran sujetos que emanaban por sí solos niveles de legitimidad.

¹⁶⁶ Hubo una tendencia generalizada en estos mando medios, enmarcados lógicamente en una visión racional de los quehaceres cooperativos, que ubicaban su estadía en la organización cooperativa como un verdadero proyecto de vida. Implicaba esto, una interiorización de un modelo empresarial específico que de fondo reivindicaba los objetivos y fines estratégicos pregonados por estas organizaciones.

La lógica funcional en términos de las relaciones de poder y autoridad en las OFCC se fundamentó en tres áreas: *Área de soporte interno* (Departamentos funcionales o *Tecnoestructura*), *áreas básicas* (gerencias o *línea de mando*), y *áreas de soporte externo* (Equipos de apoyo o *Staff*). Cada una de estas áreas manejaba sus niveles relativos de autoridad, y como tal fueron una *fuerza de poder y conflictos*, con tendencias que se perfilaron en su *estructura organizacional* hacia una descentralización. Figura 17.



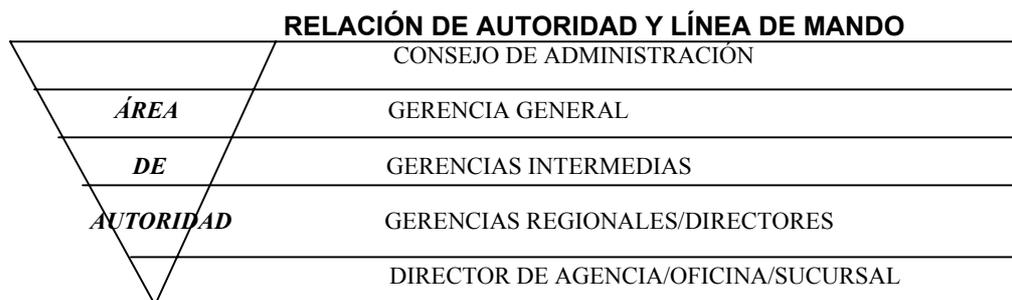
FUENTE: Elaboración propia.

Las áreas de soporte interno de las OFCC estuvieron marcadas en una tendencia a la formación de departamentos como característica típica (Departamento de Personal, de sistemas, de organización y métodos, etc., etc.). Esto se generalizó a todas las *estructuras organizacionales* llegando a una departamentalización por funciones especializadas. (ver organigrama por departamentos o áreas funcionales, capítulo 3 Figura 8. Desde esta concepción, los departamentos fueron organismos sobre los cuales un director/jefe mantuvo niveles de autoridad e influencia en actividades específicas con criterios de semejanza de funciones, y donde sobresalían las habilidades técnico/tecnológicas de las personas que laboraban a su interior.

El crecimiento de *las áreas básicas* se da mediante un desdoblamiento de la autoridad en la *línea de mando*. Aquí es más fácil visualizar las relaciones de poder ya que cada nivel de dirección en la medida que asciende en la línea jerárquica muestra su grado de autoridad. Es también a lo largo del eje vertical que se encuentran legitimadas o institucionalizadas las diferentes instancias organizativas en cuestiones de poder.

La autoridad legitimada en la línea de mando concede el derecho institucionalizado a orientar y dirigir los subordinados para el desempeño del logro de los fines y objetivos de la organización. *Las relaciones de autoridad vertical* estuvieron formalizadas en las OFCC a partir de la posición determinada que se ocupa en relación con otras instancias. Figura 18.

Figura 18



FUENTE: Elaboración propia con base en Chiavenato Idalberto, Op., Cit. Pag. 210.

Las áreas de soporte externo involucraron órganos de apoyo y consultorías que prestaron servicios fundamentalmente de asesorías. Su ubicación en el organigrama las encontramos en todos los casos dependiendo o coordinadas directamente por las gerencias generales. Los consejos de administración en algunos casos contrataron servicios *staff*, pero esto fue mas coyuntural o temporal que permanente. La autoridad que emana esta área es una autoridad funcional de asesoría, planeación, consultoría, y muchas veces de control¹⁶⁷, con recomendaciones precisas en torno de problemas concretos. Es pues una autoridad relativa y en cierto sentido parcial que se hace a través de una relación funcional y de consultoría. En este sentido su autoridad es ejercida sobre ideas o planes y no sobre personas, lo que no implica que no se haya tenido ciertas influencia en la transformación de la *estructura organizacional* o en la *gestión organizacional* como tal.

Tanto el *área de soporte interno* como el *área de soporte externo* se encuentran en la dimensión de las *relaciones de poder horizontal*. En estas dos áreas y en las áreas básicas coexistieron intereses y conflictos que de una u otra manera afectaron la dinámica organizacional de las OFCC. Igualmente se erigieron como fuentes de poder y conflictos.

2.3 De los intereses y conflictos en las relaciones de poder.

Las dinámicas de crecimientos y desarrollos organizacionales permitieron que los *intereses* y *conflictos* se generaran bajo una óptica de lo simple a lo complejo. Estos fueron menos complejos en la *burocracia maquinista* y adquirieron niveles de complejidad principalmente en la *burocracia profesional* y por extensión se mantuvieron como constante en la *estructura divisional*.

Por *intereses* se entiende “un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra” (MORGAN Gareth, 1991:135). El *conflicto* en la organización puede definirse sencillamente como “un desacuerdo entre dos o más miembros de una organización (...) también puede concebirse como el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha o va a frustrar algunos de sus intereses. En cualquiera caso, los miembros de la organización en desacuerdo (...) procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre la de los demás” (MARÍN Antonio Lucas, 1997: 370)

¹⁶⁷ En los aspectos de control encontramos *órganos staff* como las contraloría que se usaron en varias organizaciones de nuestra muestra.

Desde esta perspectiva el conflicto organizacional estuvo impregnado por la existencia de ideas, sentimientos, o actitudes que en sus enfrentamientos en las OFCC no necesariamente fueron antagónicos, pero sí de fondo se articulaban a interés específicos. Al decir de Morgan, “*los conflictos surgen siempre que los intereses chocan. La reacción natural ante el conflicto en los contextos de la organización suelen ser la de verlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a algún lamentable cúmulo de circunstancias o causas*”. (MORGAN Gareth, 1991:141)

El conflicto es inherente a la realidad humana. Este postulado de la literatura freudiana se extiende a todas las organizaciones e implica que debe haber una familiaridad de las formas de conflicto en las OFCC¹⁶⁸. Sin duda los diferentes conflictos de trascendencia organizacional para estas cooperativas fueron motivados por las mismas incidencias de las *estructuraciones organizacionales*. Todo lo anterior nos lleva a compartir la siguiente afirmación “*La teoría debería considerar el conflicto como parte inevitable de la vida organizacional derivada de las características organizacionales más que de las características de los individuos*” (PERROW Charles, 1982: 160). En éste contexto encontramos conflictos de tipo *interindividual e intragrupal* (relacionados con conflictos entre individuos, y entre estos y grupos en la misma organización) y conflictos *intraindividual e intergrupales* (que involucró individuos que perseguían objetivos divergentes con los de estas organizaciones, y conflictos entre grupos de interés distintos). Se hará más énfasis en la segunda modalidad, ya que a nuestro criterio fue lo más relevante en lo que compete a esta investigación¹⁶⁹.

Desde esta segunda modalidad, tanto los conflictos como los mismos intereses que se dieron en todas las OFCC, y siguiendo un postulado de la teoría de la organización, obedecieron a los individuos (directivos, ejecutivos etc.) y a los grupos específicos que imponiendo sus puntos de vista a las otras partes que constituían la organización por diferentes medios (socialización, cohesión, remuneración etc), hicieron de sus objetivos los objetivos generales de estas organizaciones cooperativas. Esto lo profundizaremos en el capítulo siguiente. El punto importante de mencionar aquí es que en esta dinámica, las tres *estructuraciones organizacionales* (con más intensidad en la *burocracia profesional*) crearon un ambiente propicio para el florecimiento de fuentes de poder y conflicto.

En efecto lo anterior estuvo precedido por el fortalecimiento de un sistema enfocado en la competencia¹⁷⁰. Esto en el sentido de abrirse paso para ascender en la escala jerárquica de autoridad consolidándose así ciertos intereses. “*El hecho de que haya más empleos (puestos de trabajo) abajo que arriba significa que en la competición por los puestos altos es conveniente ser agresivo, ya que en cualquier competición profesional (...) hay menos ganadores que perdedores. (...) Junto al hecho de que diferentes*

¹⁶⁸ Esta perspectiva de ver el conflicto implica que la tarea de la cúspide estratégica, como órgano centralizador de poder, no consiste en suprimir o acabarlos de la organización, sino en gestionarlos y sacarles el máximo provecho.

¹⁶⁹ El conflicto y sus connotaciones es parte obligada de los análisis marxistas de las organizaciones. Para los estructuralistas los conflictos son los elementos generadores de los cambios y del desarrollo de la organización. Los seguidores de la teoría neoclásica de la administración los ubican como intereses que se deben armonizar por medio de una actitud comprensiva y terapéutica, estandarizando las conductas individuales en pro de los objetivos organizacionales.

¹⁷⁰ En muchos casos primaron enfoques darwinistas al interior de estas organizaciones de carácter social, que enfoques de camaradería como los trabajados por el mismo Aristóteles o más particularmente Kropotkin. En otras palabras fueron más consecuentes con la economía insolidaria que con la economía solidaria.

individuos y grupos están determinados a ejercer autoridad e influencia sobre otros, la jerarquía asegura más o menos los tipos de lucha competitiva. (MORGAN Gareth, 1991:142). El sistema de competencia adquirió proporciones mayúsculas en la *burocracia profesional* y en la *estructura divisional* dejando de lado un *sistema de emulación* que de alguna manera existía en la *burocracia maquinista*.

Por sus mismas características consustanciales el **sistema de competición** al interior de cualquier organización, genera mayores fuentes de poder y conflicto que un **sistema de emulación**. La frecuencia de aparición de los conflictos y de las ansias de poderes están más enraizados en el primer sistema. Naturalmente lo más consecuente con las OFCC debido a su carácter social era el afianzamiento de niveles de emulación. Para enfatizar el carácter racional de las organizaciones, la teoría de la organización le da una salida “salomónica” combinando *conflicto* y *cooperación*. El argumento es que son dos elementos integrantes de la vida de una organización en aras de la consecución de los fines y objetivos. En ésta línea se encuentra el mismo pensamiento administrativo en donde la preocupación de aumentar la cooperación para sanar los conflictos organizacionales es latente. “*La fuente de la cooperación reside en las semejanzas de intereses, reales o supuestos, entre individuos y organizaciones, de la misma forma, las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia real o supuesta de intereses*” (CHIAVENATO Idalberto, 1994: 379)

Para obtener una mejor comprensión del análisis de las fuentes de poder y conflicto en las OFCC, se abordarán a partir de las *áreas de soporte* y del *área básica*, de acuerdo con la figura 17. Se pretende mostrar como fluctúa la dinámica organizacional y las relaciones de poder y autoridad en su influencia para la *estructura organizacional*.

Área básica: Esta área fue la estructura central donde se manifestaron con mayor intensidad las relaciones de poder. La razón obedece a que la estructura jerárquica y de autoridad formal se concentró en éstas áreas. Dentro de la línea de construcción en primera instancia se debe nombrar a la **cúspide estratégica** (Gerencia general y Consejo de administración), aunque hay que hacer la salvedad que como fuente de conflicto y poder, no perteneció propiamente a ésta área funcional. Su ubicación estuvo en la cima de la organización y como cabeza visible de las áreas funcionales en su conjunto. En segunda instancia y ya como columna vertebral y razón de ser del área básica encontramos la **línea de mando** (Gerencia comercial, administrativa, financiera, y demás mandos en orden descendente). Por último encontramos la **base operativa** (el personal que estuvo directamente vinculado con todos los servicios hacia la base social)

Las **Área de soporte interno** y **Área de soporte externo** fueron claves para garantizar el sostenimiento de los *crecimientos y desarrollos organizacionales*. Igualmente proporcionaron lo técnico/tecnológico como aporte a todos los procesos internos que estas organizaciones requirieron. La **tecnoestructura** compuesta por todos los departamentos ejercieron control absoluto en el área de soporte interno. Los **staff de apoyo** (Seguridad Bancaria; Asesorías en inversiones; Asesorías jurídico/legal, etc.) fueron importantes igualmente para área de soporte externo y como fuentes de poder e influencia.

2.3.1 **ÁREA BÁSICA: La cúspide estratégica como fuente de poder homogenizadora.**

Dentro de las dimensiones de la *gestión organizacional* en la *cúspide estratégica* de las OFCC, los *gerentes generales* mantuvieron tres tipos de relaciones de poder y conflicto emanados por la autoridad a su cargo:

1. La autoridad compartida dentro del *consejo de administración*. Recordemos que “*Teóricamente la dirección y la administración de la cooperativa corresponde a dos grupos diferentes: por una parte, a los directores seleccionados y elegidos por los asociados, y, por otra, a los gerentes y al personal nombrados o designado por el consejo de administración. Los dos grupos reunidos constituyen el equipo responsable de la conducción superior de cualquier cooperativa (...)*” (LAIDLAW, Af, 1987: 90-91). En la realidad organizacional de las OFCC, los consejos de administración en las diferentes etapas de las *estructuraciones organizacionales* (exceptuando en muchos casos lo vivido en la *burocracia maquinista*), tuvieron una menguada capacidad como generadores de poder, no más de su autoridad formal. La participación pasiva y los aportes para la construcción de los entes empresariales no fueron acorde con los procesos acelerados de crecimiento y desarrollo. “*(...) los consejos históricamente han respondido en un segundo lugar a la dinámica del gerente (...) son los gerentes que proponen los proyectos que han garantizado la viabilidad de estas empresas*” (t.e.8)

Las gerencias generales por sus continuos liderazgos y compromisos demostraron ser un poder que trascendió los marcos que la autoridad le permite en la estructura jerárquica. Esto fue uno de los primeros elementos para que éstas se erigieran de manera acentuada como organismos centrales en sí, encabezados por personalidades dominantes en la gran mayoría de los casos. Por trayectoria las relaciones de poder y conflicto con los consejos fueron de amistad y cordialidad, y en algunos pocos casos de padrinazgo.

En el periodo de estructuración de la *burocracia profesional* y más en la *estructura divisional*, los consejos de administración como entes generadores de poder no fueron puntos de referencia¹⁷¹. Los que en sus diferentes momentos hicieron parte de esta instancia organizacional nunca se mantuvieron ininterrumpidamente por la misma dinámica de rotación de sus miembros. Es difícil encontrar consejeros con participación continua promedio de más de 8 años, aunque en COOPERADORES y COOPROPAL encontramos una pequeña excepción. En la primera organización un grupo de 3 a 4 personas se mantuvieron constantemente por más de 10 años. En la segunda las personas no pasaron de dos, pero el cargo de presidente del consejo fue ocupado por la misma persona casi que ininterrumpidamente en 15 años.

Respecto a los gerentes generales estos prácticamente como tendencia han sido vitalicios en sus cargos¹⁷². Su misma dinámica les permite una continuidad en el cargo con niveles crecientes de poder, en la medida que concentran información y acumulan experiencias. Sin duda el factor tiempo en este

¹⁷¹ Esta afirmación tiene su sustento en las respuestas y cruce de variables que se dieron a las preguntas 7, 8, 9 de la encuesta diseñada para los objetivos de esta investigación.

¹⁷² El promedio de estadia de los **gerentes generales** en las OFCC hasta el año 2000, limite del periodo de nuestra investigación, fue de 18 años.

caso y por la no rotación de la gerencias generales facilita los niveles de concentración de poder. Tal vez lo anterior sea otra razón para que los consejos de administración mantengan históricamente actitudes conciliadoras y en muchos casos informales con las gerencias generales, evitando de fondo las confrontaciones y “*desprendiéndose de la toma de decisiones estratégicas bajo el pretexto que la gerencia propone y el consejo dispone*”.

Es menester resaltar que a partir de los mediados de los años 90s, se nota una predisposición en algunos consejos de administración a asumir actitudes críticas y exigentes frente a la evaluación profesional y técnica en las gestiones de las gerencias generales. Lo anterior estuvo motivado por las fisuras que la economía colombiana en su conjunto iba transmitiendo, y que se evidenciaban en algunos procesos parciales de iliquidez que estas cooperativas empezaban a mostrar. Aunado a lo anterior se dieron también puntos divergentes en las formas de abordar los desarrollos en su relación con la base social (lo social, lo local, la responsabilidad social etc.). Casos interesantes de consejos como los de AVANCEMOS, SOLIDARIOS, COOPCENTRAL y JFKENNEDY que entablaron dinámicas independientes como organismos que los llevaron, por sus mismas contradicciones, incluso a plantearse cambios de gerente. Esto creó ambientes propicios para debates acalorados.

2. La autoridad de la gerencia general frente a la *línea de mando* y a la *base operativa*. Las gerencias intermedias (comercial, financiera, administrativa) y las gerencias regionales como fuentes de poder y conflicto en las OFCC casi que estaban formalizadas. Esto manifestado por un lado, por la autoridad emanada de la línea jerárquica del organigrama que era la más evidente muestra de fuentes de poder y conflictos. Y por otro lado las posiciones o cargos que ejercían en la organización eran niveles de influencia sobre el control del recurso financiero; sobre el control de los procesos de toma de decisión; sistemas de control o incentivos; acceso canales de información etc.

El recorrido de una *burocracia maquinista*, pasando por una *burocracia profesional* hasta adentrarse en una estructura de poder *divisional*, se hizo de la mano con la complejidad creciente de la *estructura organizacional*. Este proceso fue desplazando a los órganos representativos de la conducción (*cúspide estratégica*) como fuentes generadoras de poder, y delegándoselos a las gerencias intermedias y gerencia regionales. En este sentido las fuentes de poder se diversificaron proporcionando nuevos espacios organizativos (como las mismas gerencias intermedias) que luchaban en persecución de sus mismos intereses. Así poco a poco se fueron perfilando las diferentes gerencias intermedias y mostrando su importancia dentro del contexto organizacional¹⁷³.

En los inicios de la configuración de la *burocracia profesional* las gerencia intermedias (administrativa y financiera principalmente) fueron las de mayor influencia. Ello en el sentido que participaron de todo el proceso de formalización racional y de la sistematización de los procesos. Cuando se dio el paso para la especialización financiera, el liderazgo y función principal lo asumen las

¹⁷³ Es importante tener en cuenta que si las OFCC fueran completamente descentralizadas el poder estaría en las gerencias intermedias. Ello significaría que la *cúspide estratégica* fuera desplazada totalmente como fuente de poder, con la consiguiente pérdida del control e influencia sobre toda la organización. De allí que es bueno saber que la autonomía que se reflejaba en la descentralización de la toma de decisiones, no debía desconocer los lineamientos y políticas emanadas de la conducción general.

gerencias financieras. Charles Perrow (Op., Cit.) llega a la conclusión que la función más importante en una organización es la que tiene mayor poder¹⁷⁴. Efectivamente las gerencias financieras se convirtieron en fuentes generadoras de poder y conflictos con pesos específicos más altos que las demás gerencias. “Existió una concentración de poder en las área financieras que llevó a que una decisión saltara cualquier política, no importando que fuese en detrimento de cualquiera de estas dos empresas (se refiere al BANCOOP y a AVANCEMOS). (...) y se daba una clara manipulación de la información debido al poder que se poseía.”(t.e.4). Los paréntesis de aclaración son míos.

En la *burocracia profesional* el poder de los administradores estuvo también ligado con la capacidad de relacionarse con los generadores de recursos financieros¹⁷⁵. En la medida que dichos recursos dependían de sus gestiones, en esa misma medida ejercían influencias sobre la organización, y tenían mayor poder sobre ella. En la *estructura divisional* las gerencias generales y sus administradores irrumpen en el *entorno financiero* provistos del poder delegado por su organización. En las juntas directivas de las empresas anexas o la de los mismos bancos cooperativos, donde asistían en calidad de propietarios-asociados, eran notorias sus presencias como fuentes de influencia, y porque no, en su capacidad de generar conflictos.

Las relaciones de poder y conflicto generadas entre la gerencia general y las gerencias intermedias, y entre éstas y los gerentes regionales, estuvieron intermediadas por confrontaciones verbales propias de los planteamientos de posiciones frente a las labores operativas más que de enfoques de construcción de organización. De todas formas fueron unas relaciones de poder marcadas por los niveles de autoridad propios de organizaciones burocráticas asociados a la posición de subordinación que se tiene dentro de la línea jerárquica. Estas no repercutieron necesariamente en la dinámica organizacional, ya que sus conflictos se resolvieron sin mucha trascendencia, en la medida que eran motivadas por quehaceres propios de la vida laboral.

En este aspecto es importante comentar que algunas cooperativas de nuestra muestra no daban el carácter y la autonomía en los procesos de decisiones a su gerencias intermedias. Lo que de antemano les disminuía su posición como fuentes de poder. Casos como J. F. KENNEDY, COOTRAFA, COOPROPAL y CONFIAR fueron ejemplos de estructuras de poder donde la gerencia general (que en algunos pocos casos se hacía extensiva a un grupo reducido de consejeros) era la última instancia de poder que determinaba la toma de decisiones más importante. Por ello no era gratuito que su *líneas de mandos* intermedias tuvieran nombres de directores (director comercial, director administrativo etc.) y no de gerentes (gerente comercial, gerente administrativo, gerente financiero)¹⁷⁶. Igualmente el

¹⁷⁴ El estudio de Perrow proporciona puntos de vista adicionales de esta clase de relación de poder, porque se ocupa en forma directa del poder de los diferentes departamentos en las organizaciones. Ver HALL Richard, 1996: 129 y ss.

¹⁷⁵ Hay muchos ejemplos donde los gerentes financieros desarrollaron toda una red de relaciones con “proveedores de recursos financieros” (mesas de dinero, inversionistas, tesorerías nacionales e internacionales etc.) que los hacían imprescindibles. Las relaciones que se ganaron en este sentido fueron más de tipo personal que institucionales. Hubo casos de *proveedores* que colocaban sus grandes sumas de dinero en las entidades cooperativas, motivados más por la relación personal y de amistad que por la seguridad que les brindaba la organización en sí en el manejo de su dinero.

¹⁷⁶ En términos de autoridad y poder, los *gerentes* a diferencia de los *directores* abarcan un campo de acción más autónomo.

manejo financiero como tal de estas organizaciones estuvo centrado en las mismas gerencias generales, lo que por sí aumentaba la autoridad con niveles adicionales de poder.

Es importante mencionar además que durante el proceso de transformación de la *estructura organizacional* hacia organizaciones propiamente financieras, hubo resistencias marcadas que mostraban sus inconformidades “*con el abandono de los fines sociales, razón de ser de las organizaciones cooperativas*”. Los departamentos de desarrollo cooperativo/desarrollo social y las personalidades históricas que se compenetraban con los objetivos iniciales que les dieron vida a estas organizaciones, experimentaron pérdida de protagonismo y *liderazgo*, y con ello sus *críticas constructivas* no pasaron de ser “*meras confrontaciones ideológicas ajenas a la realidad organizacional y empresarial colombiana*”. Vivieron así un proceso de ser fuentes de poder en la *burocracia maquinista* para convertirse en fuentes de conflicto en la *burocracia profesional*. “*De los funcionarios que en su momento fueron críticos con los modelos empresariales que se estaban construyendo, hoy quedan muy pocos o tal vez ninguno. La homogeneización financiera logró ser consolidada (...) no hay que preguntarse porque muchas de estos funcionarios fueron despedidos de la organización, o porque hoy tienen cargos de bajo perfil, o porque han sido re-asignados a fundaciones independientes de la organización financiera.*” (t.e.6)

3. La autoridad sobre las bases sociales en general. De las OFCC todas las *cúspides estratégicas* sin excepción fueron referencia de poder en sus respectivas localidades. Esto fue más proclive en organizaciones que nacieron en pueblos o pequeñas ciudades intermedias, o que poseían sus red de oficinas en sitios alejados de las grandes ciudades. El ejemplo siguiente puede ser generalizado. “*La cooperativa DONMATIAS tiene ya suficiente poder y si quiere aprovecharlo, será capaz de irradiar democracia y ética civil al entorno social que le rodea. (...) A tal punto se logra esto que hoy la cooperativa y su dirigencia parecen tener más poder y dirección en la población que las mismas autoridades político-administrativas. Lo anterior condujo inevitablemente a que miembros de la cúpula de la cooperativa fueran cooptados por nuevas expresiones socio-políticas y partidos tradicionales (...) Inclusive el Gerente fungió como aspirante a la constituyente de 1991*” (COOP. DONMATIAS, Una aventura, un pueblo: reseña histórica, 1993: 47)

Esto fue un común denominador de la década de los años 80s principalmente. El trabajo de *lo local* y *lo social* articulado a un *vínculo cooperativo* fuerte posibilitó ésta tendencia. Desde esta óptica las *cúspides estratégicas* (en algunos casos los gerentes/directores de agencias/oficinas/sucursales) lograron tener ascendencia en sus bases sociales como fuentes de poder principalmente. Al respecto me comentaba un consejero al referirse al poder del gerente en su organización “*confunden frecuentemente la cooperativa con la administración, y en la mayoría de las veces al gerente general con la cooperativa*”

Ya con los albores de la *burocracia profesional* la referencia de poder en estas organizaciones pasa a ser una mera relación de institución-usuario. Se profundiza la apatía de la base social frente a su mismo poder como dueños del ente organizacional. Se manifiesta entre otras cosas en la no exigencia a los líderes y administradores el cumplimiento de las metas sociales, o del control institucional. En la medida que fue desapareciendo lo que los enraizaban con la base social y la comunidad donde estaban

circunscritos, las relaciones de poder se tornaron en una sola dirección. Era la organización que inscrita en su dinámica meramente financiera colocaba las condiciones a su *base social*. El poder emanada de “allá” (de la organización) para “acá” (los asociados). Desde esta perspectiva era una fuente de poder asociada a la capacidad de hacer créditos o pagar un buen interés por llevar dinero. Así las cosas, estas organizaciones eran vistas como un banco más que tenía su sucursal/oficina/agencia en ese lugar¹⁷⁷. “El esquema cooperativo funciona porque hay un ejercicio del poder responsable, porque quienes detentan el poder rinden cuentas claras y trabajan en pro de los asociados en la búsqueda del bien común, y porque sus dueños asociados, ahorradores ejercen un poder de control. Y esta es una falla que hemos encontrado en las cooperativas y que fue un común denominador en la pasada crisis. Los propios dueños no exigen a los administradores la rendición de cuentas y responsabilidades frente al manejo de la entidad. Y es que la reivindicación de las cooperativas arranca desde el principio de la gobernabilidad. Si no hay un equilibrio entre gestión y resultados; si no hay un ejercicio del poder con reglas y control, generamos líderes inescrupulosos”¹⁷⁸

2.3.2 ÁREAS FUNCIONALES DE SOPORTES: Los problemas de poder en la tecnoestructura y los Staff de apoyo.

La *tecnoestructura* como el *staff de apoyo* fueron dos fuentes de poder y conflicto que se consolidaron como tal en el periodo de la *burocracia profesional*, logrando mostrarse en su furor en la *estructura divisional*. Ambas instancias de poder y autoridad se caracterizaban por su conocimiento experto funcional, y por tender a forzar sus sugerencias intentando hacer valer sus puntos de vista muchas veces en detrimento de los órganos asesorados. Es cierto cuando se argumenta que el conocimiento trae conflictos con la jerarquía. Fue evidente que la autoridad de los integrantes de estas áreas de soporte (cuyo poder, además del conocimiento se basó en las experiencias acumuladas de trabajos anteriores¹⁷⁹) chocaron frecuentemente con la autoridad de las *líneas de mando* o incluso con la misma *cúspide estratégica* (cuyo poderes se basa en la jerarquía). Pero esto se manifestó más en las *tecnoestructuras* que en los *staff de apoyo*.

La razón de la anterior afirmación la encontramos en una tendencia de las OFCC a utilizar no indefinidamente los servicios de los *staff de apoyo*, aunque si frecuentemente. Esto de antemano disminuía las posibilidades de conflicto. El siguiente comentario es una prueba de ello, aunque no se puede totalmente generalizar. “Preferíamos trabajar en convenios con las universidades buscando estudiantes que por alguna razón estuvieran interesados en los temas que para la entidad eran importantes (...) antes que acudir a las verdades absolutas de los expertos. Nos parecía que era mejor desarrollar nuestras propias tecnologías y procesos con personal fácil de amoldar a nuestra realidad empresarial que depender de asesores especiales por las implicaciones de dependencia (...) Eramos muy precisos cuando necesitábamos una

¹⁷⁷ Las relaciones se volvieron tan frías y formales, que los asociados y las personas que estaban en el entorno social respectivo se convirtieron en meros receptores de estas relaciones de poder y autoridad.

¹⁷⁸ Párrafo extractado del discurso de la directora del FOGACOOOP, Sra Maria Mercedes Copello, en el seminario del DANSOCIAL “Realidades y perspectivas en el marco de la globalización”, Bogotá, Julio 2002.

¹⁷⁹ Hubo obviamente casos de personas integrantes de las *área internas de soporte* que se formaron en las organizaciones asumiendo posteriormente como directores la dirección de uno de estos departamentos especialmente los de desarrollo social/desarrollo cooperativo. Pero esto no fue la tendencia. Por lo general se contrataban del sector bancario.

asesoría o consultoría que por lo general la solicitábamos con los resultados por escrito y con diferentes alternativas. Valga decir que esta forma de acudir a los expertos no significó para nosotros influencias directas de sus formas pensar en nuestra entidad". (t.e.21)¹⁸⁰

La situación con las *tecnestructuras* fue un poco diferente, ya que los departamentos se constituyeron en verdaderos soportes técnicos/tecnológicos para todo el proceso interno de estas organizaciones. Este proceso se inicio ascendentemente con la creación de los diferentes departamentos que se ameritaban. Simultáneamente las relaciones laterales de poder en la dimensión horizontal de la *estructura organizacional*, fueron aumentando paulatinamente. Los expertos empezaron a asumir así puntos de vista diferentes en lo que competía a sus áreas de habilidades, pero que después, por lo general de muchas discusiones, se tornaban en puntos comunes que moldeaban los crecimientos y desarrollos organizacionales.

Por las mismas características de los cargos laborales, la selección para incorporar los directores/gerentes de departamentos obedecía más a variables que hacían énfasis en lo técnico que en lo social o en muchos casos el segundo aspecto no contaba. Esta “ventana” fue la entrada que aportó elementos para la configuración de la *tecnocracia cooperativa*. Idalberto Chiavenato (Op., Cit:385) argumentaba que uno de los conceptos de la teoría estructuralista en la organización es el *hombre organizacional*, esto es el hombre que tiene que adaptarse no sólo a una organización, sino a múltiples organizaciones, ejerciendo, muchas veces concomitantemente, varios papeles diferentes y sometidos a presiones resultantes de conflicto. En este sentido muchas de éstas personas se adaptaron hasta cierto punto con el discurso cooperativo sin que esto trascendiera o influyera en sus dinámicas organizacionales. “Yo me atrevo a afirmar, sin querer ofender a nadie, que muchos de los directores de departamentos no conocen a profundidad el tema cooperativo (...). Sus vidas han estado dedicadas solamente a su formación técnica profesional como proyectos. No hay un acumulado, al menos en los muchos directores de departamentos que conozco, sobre organización social y menos como se trabaja en la práctica la función social de una cooperativa” (t.e.19)¹⁸¹

Su vocación de poder y las diferencias de sus intereses los mantuvo en una ambivalencia del discurso cooperativo (que algunos habían interiorizado) con la aplicación de sus conocimientos en organizaciones que se suponían eran de carácter social. Sus aportes en las transformaciones de las *estructuras organizacionales* de las OFCC no sobrepasaron los fundamentos que la *economía insolidaria* impone, y reprodujeron las mismas concepciones de poder de la grande y moderna empresa. Como *tecnócratas cooperativos* la única referencia más cercana en términos organizacionales fue el SFTC. Muchos de ellos habían hecho carrera en estas corporaciones bancarias¹⁸². En este

¹⁸⁰ La sigla t.e.21 es la entrevista realizada en enero del 2004 para los objetivos de ésta investigación. Corresponde a el VICEPRESIDENTE FINANCIERO Y DE OPERACIONES de COOPSIBATÉ, Sr. **LUÍS HERNÁN CARVAJAL**.

¹⁸¹ Entrevista realizada en Diciembre 2003 para los objetivos de esta investigación. El Ing. ORMILSUN CANO ha sido asesor técnico para la creación y puesta en marcha de empresas cooperativas. Fue director de FEDESOL; director del posgrado de economía solidaria de la Universidad del Valle y docente universitario en varias universidades del valle del Cauca. Actualmente es el director de CONEC.

¹⁸² Existió también en algunas OFCC como COOPERAMOS, COOPROPAL y AVANCEMOS una política para favorecer a profesionales de sus mismas regiones. Ello implicó también formación continua desde los aspectos técnicos para ir

sentido la *cúspide estratégica* hizo poco esfuerzo de crear una política de mandos que asumieran los postulados cooperativos como proyectos de vida. Dicho sea de paso manifestar que si fueron capaces de analizar intereses, entender conflictos y explorar las relaciones de poder creando las medidas de control que las situaciones les exigía.

Para terminar esta segunda parte de este capítulo vale la pena mencionar la discordancia con los objetivos y fines generales de la organización y en los mismos cumplimientos de los propósitos cooperativos. Esto partiendo de la base que los directores/gerentes de departamentos profundizaron sus esfuerzos sobre sus propias especialidades principalmente, privilegiando lo particular muchas veces en decadencia de lo general. Igualmente por sus énfasis en sus especialidades se minimizaron las relaciones de cooperación entre las demás instancias organizativas.

3. LIDERAZGO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Los especialistas en teoría de la organización coinciden que el *liderazgo* es una forma especial de poder. Igual que la autoridad, el liderazgo es una categoría de poder cuyo incremento de influencia va más allá del adjudicado a una persona en alguna instancia organizativa particular. El liderazgo es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores y se puede dar en cualquier grupo de personas de una organización. “ (...) es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferencia el liderazgo de la simple posesión del poder” (HALL, H., Richard, 1996: 149). Los procesos de liderazgo han ocurrido en todos los niveles de las OFCC desde la *cúspide estratégica* pasando por la *línea de mando* hasta las *bases operativas*, y desde las *tecnoestructuras* hasta, y de una manera muy insignificante, los *staff de apoyo*.

Los especialistas también distinguen *liderazgo* en los niveles jerárquicos superiores, de los niveles inferiores de una organización. De hecho en el nivel superior el liderazgo tiene mayor impacto en las transformaciones de las *estructuras organizacionales* y en los *crecimientos y desarrollos*. Por esta razón la investigación centrará los análisis en primera instancia a la gerencia general y consejos de administración (*cúspide estratégica*), en segunda instancia a las gerencias intermedias (*líneas de mando*) y directores de departamento (*tecnoestructuras*).

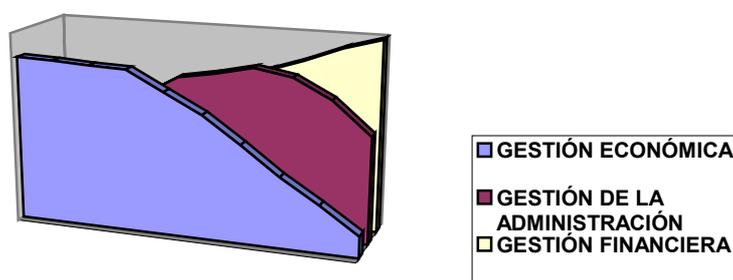
El *liderazgo* en las OFCC como forma de poder se relacionó con la *gestión organizacional* en sus diferentes momentos. Ello involucró los distintos niveles de dirección que a su vez implicaron procesos decisorios. El liderazgo así significó la *toma de decisiones* que fue crucial para los *desarrollos y crecimientos organizacionales*. Desde esta óptica hubo la habilidad para influir en esos resultados que se enfocaron en tres tendencias: La *primera* tiene que ver con la toma de decisiones frente a la *visión y misión* y papel de estas organizaciones como entes sociales en la sociedad colombiana. La *segunda* estaba relacionada con el liderazgo y toma de decisiones en torno a la

especializando el factor humano que se tenía. “En lo posible se trataba de hacer el especialista en casa, que traerlo ya formado del medio”.

estructura organizacional. La *tercera* tendencia enfocada a defender los intereses de la organización y de su base social.

Estas tres tendencias nos servirán de carta de navegación implícita para analizar las manifestaciones del liderazgo en los tres componentes de la *gestión organizacional*, a saber: *gestión económica*, *gestión de la administración*, y *gestión financiera*. Igual es de resaltar que en estos 20 años del periodo que corresponde a la investigación, estos tres componentes tuvieron diferentes intensidades, motivado de fondo por un liderazgo puntual. Esto es, en ciertos periodos sobresalió una gestión en particular que lo precedía un proceso de liderazgo especial. Figura 19.

Figura 19
GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS DIFERENTES INTENSIDADES



Fuente: Elaboración propia.

Se resalta de la figura anterior que la *gestión económica* mantuvo su intensidad aproximadamente hasta el año 1987 a partir del cual se nota su descenso vertiginoso. La *gestión de la administración* inicia su ascenso desde 1988 hasta 1992, donde es relevada por la *gestión financiera* quién es la que realmente termina imponiéndose con su enfoque de liderazgo. Recalcamos que si es cierto que hubo capacidad de creación de equipo e interpretación de los intereses colectivos de la base social, en estos procesos de *gestión organizacional* y *liderazgo* como efectivamente se dio en los primeros periodos de la gestión económica, el trabajo en equipo y los intereses colectivo no se mantuvieron como tendencia. Lo que no quiere decir que desaparecieran con el fortalecimiento de los otros dos procesos de gestión. Lo que primó fue una especie de liderazgo personal que reivindicaba un estilo de gestión en algunos casos autocrático y en otros con inclinaciones democráticas.

Tantos las inclinaciones autocráticas como las democráticas estuvieron enmarcadas en un modelo de gobierno que en cada organización sentó sus formas particulares de concebir y conseguir en primera instancia cumplimiento de los *propósitos cooperativos*. Dentro de estas formas de *gobierno cooperativo* se manifestaron los diferentes intereses que involucraban a tres grupos: Los intereses de los asociados; los intereses de los consejos de administración; y los intereses de los administradores. Cada cual podía tener una interpretación de como gobernar una organización de doble carácter. Quienes salieron menos favorecidos en este proceso de relaciones de poder y conflicto, fueron paradójicamente los reales dueños de éstas organizaciones: los asociados. “... *el asociado no tiene conciencia ni conocimiento de su papel de dueño y, por lo tanto, no ha desarrollado un comportamiento como tal. No tiene claro que significa este papel y lo delega en unas cuantas personas (los delegados a las asambleas*

y/o los asociados directivos), dedicándose exclusivamente a su papel de usuario del servicio, por lo que la propuesta participativa y democrática entra en crisis, ya que la participación se reduce al mínimo y el control social se disminuye, propiciando alianzas no favorables para el desarrollo del modelo cooperativo” (SILVA M. Juan, y DÁVILA Ricardo, 2002:47)

En esta línea de acción y desde lo interno de la organización cooperativa, dice la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito COLAC, el *buen gobierno cooperativo* versa sobre la composición y las funciones de los órganos sociales y apunta a definir claramente sus respectivos cometidos, responsabilidades y relaciones recíprocas. Desde lo externo, en cambio, apunta a satisfacer las exigencias del funcionamiento de la cooperativa en la prestación de los servicios a los asociados y al cumplimiento de sus obligaciones con la comunidad. Para Uribe Garzón (Op., Cit. 1993: 223-225) el buen gobierno exige asumir que dentro de la organización cooperativa coexistan tres fuerzas (Asociados, Consejo Directivo y Gerencia General) que deben equilibrarse a fin de que el conjunto funcione armónicamente en pos de los objetivos que las inspiraron. Y una tercera acepción la encontramos en Ricardo Dávila (Op.,Cit. 2002: 108-111) cuando afirma que por gobierno cooperativo se entiende el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados vigilan el cumplimiento de sus objetivos. A partir de ello se identifican y caracterizan las diferentes relaciones que se dan entre los mismos asociados (como dueños y usuarios), y entre estos y la administración de la cooperativa (núcleo básico)¹⁸³.

En esta investigación se introduce el concepto de *gobierno cooperativo* para ver como fueron lideradas las OFCC por los consejos de administración, y como se ejerció la administración, desde el punto de vista del liderazgo, por el lado de la gerencia general y sus equipos, y como un buen gobierno (desde la lógica de los tres comentarios anteriores) fue el que brindó mejores servicios a los asociados, aseguró relaciones de poder democráticas, y sobre todo en lo estratégico logró trabajar en función de la calidad de vida de su base social.

3.1 LIDERAZGO Y GESTIÓN ECONÓMICA: Liderar y administrar dos enfoques diferentes.

Iniciamos esta exposición diferenciando dos roles en las OFCC que fueron confundidos con mucha frecuencia en nuestro país: *liderar* la organización cooperativa, y *administrarla*¹⁸⁴. Esta diferenciación determina que al interior de la *cúspide estratégica* se debe ser precisos en el rol que corresponde. Así las cosas *liderar* o direccionar la organización es indelegable y es una función que los máximos directivos (consejos de administración) no pueden descuidar so pena de que la organización pierda su carácter social. *Administrarla* (gerencia general y otros) puede ser delegada a

¹⁸³ Un buen trabajo sobre gobierno cooperativo con sustento teórico y fundamentación empírica se encuentra en *TEORÍAS SOBRE GOBIERNO DE COOPERATIVAS FRENTE A EXPERIENCIAS EN LOS ANDES ORIENTALES COLOMBIANOS*, Jorge Coque, Carlos Mataix y Ricardo Davila, publicado en la revista española *REVESCO* # 70, año 2000.

¹⁸⁴ **Liderar** y **administrar** son dos conceptos referidos a el funcionamiento óptimo de una organización cooperativa. Liderar se enfoca en una visión de futuro ayudando proactivamente a hacer los cambios necesarios para que haya un cumplimiento de los fines y objetivos organizacionales, contando con el beneplácito de los diferentes grupos que se identifican con los intereses de la organización. Administrar o gestionar está más en función de la planificación y organización de los recursos y del trabajo de las personas para alcanzar los objetivos propuestos, controlando la marcha y resultados de la organización.

un grupo de personas con ciertas características técnicas-profesionales y de calidez humana, cuyas actividades se manifiestan principalmente en la *gestión de la administración*.

Precisamente entrando los años 80s una de las características de la *gestión económica* desde el enfoque del liderazgo fue la capacidad de liderar, como constante de la mayoría de los consejos de administración. Ellos lo articulaban a las bondades del crédito, cuando éste (el crédito) incidía por un lado en las colectividades. “*Dentro de esta política (se refiere a la política social de la cooperativa), concretamente en la comuna 18, barrio Prados del sur, hemos iniciado el otorgamiento de créditos para financiar por autoconstrucción el alcantarillado de numerosas viviendas de familias de escasos recursos económicos*” (COOP. financiera COOPERADORES, informe anual de la gerencia 1988)¹⁸⁵. Por otro lado cuando se anteponian los intereses de los asociados por encima de la organización cooperativa. “*La actividad de ahorro y crédito con la que se inicio nuestra organización no produce excedentes, por el contrario esta actividad es subsidiada (...) debido a que los recursos para mantener la cartera tienen un costo promedio de interés del 2,6% mes vencido y los préstamos a los asociados nos generan un rendimiento del 1,96% mes vencido. Esa diferencia de 0,64 nos representa un subsidio que compensamos con los rendimientos de otras actividades*” (COOP. COOPROPAL, informe anual de la gerencia 1987)

Pero el proceso de liderar fue poco a poco asumido por los que fueron nombrados para administrar principalmente a finales de la década de los 80s. Se dio entonces una ambivalencia de funciones que no estancaron los *crecimientos organizacionales*, aunque menguaron los *desarrollos*. Los intereses organizacionales fueron desplazando los intereses de los asociados. Muchos de los que asumieron la administración de las OFCC (gerentes generales especialmente), no eran líderes como tales, aunque algunos de ellos venían de procesos organizativos sociales, gremiales, sindicales, religiosos o de los bancos cooperativos. La verdad es que había más poder de liderazgo y trayectoria en los “nuevos” gestores/fundadores¹⁸⁶ y en los mismos consejos subsiguientes, lo que se prolongó hasta finales de los 80s. De hecho los iniciales gestores/fundadores religiosos, sindicales o gremiales asumieron las cooperativas como proyecto de vida para otros, ya que muchos de ellos estaban enraizados en sus propios proyectos: la iglesia, el sindicato o el gremio. Hubo si la voluntad para apoyar procesos de liderazgo donde se enmarcaron estos gerentes generales. Para ser gerente, decía Abraham Zaleznik (Op., Cit.) no se necesita ser un genio ni tener heroísmo; se necesita perseverancia, fortaleza de ánimo, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante, tolerancia y buena voluntad. Pues esto fue lo que tuvieron estos administradores.

Su proceso de asumirse como líderes obedeció más a las circunstancias propias de crecimiento y desarrollo de estas organizaciones que a cualidades específicas que tuvieran como personas. “*El liderazgo no es un problema de características personales, sino de exigencias específicas de rol, que han de ser satisfechas: el grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr*

¹⁸⁵ El paréntesis de aclaración es mío.

¹⁸⁶ Hay que recordar que las OFCC con 2 excepciones se fundaron en los mediados y finales de los 60s. Es a partir de los finales de los 70s y principio de los 80s donde se activan los procesos de crecimiento y desarrollo impulsados principalmente por personas (o pequeños grupos) que de alguna manera habían asumido las riendas de estas organizaciones. Estos nuevos gestores dinamizaron e influenciaron directamente los procesos organizacionales hasta finales de los 80s y principios de la década de los 90s. Es cuando seden su influencia directa a los administradores que por su actitudes y formas de incidir en la construcción de las estructuras organizacionales, los caracterizamos como tecnócratas cooperativos.

la meta, para que lo mantenga cohesionado, para que lo represente” (RODRIGUEZ M., Darío, 1996:101). En este sentido y en estos primeros años de los 80s, los gerentes generales y uno que otro asociado que se integró a la dinámica de los consejos de administración lograron formarse empíricamente liderando puntos de vista que recogían el papel de estas organizaciones como entes realmente sociales.

Es importante clarificar que el carácter social de una organización cooperativa estuvo supeditado a la concepción que se tuvo del mismo en su enfoque de trabajo con la comunidad. Tal como conceptualizamos *lo social* y *lo local* a su relación con comunidad en el capítulo 3, es preciso recordar que en la *gestión económica* de las OFCC el concepto de comunidad no era tan difuso como lo era en la *gestión de la administración*. De antemano hubo varias cooperativas de nuestra muestra que a medida que la gestión de la administración ganó mayor incidencia en la toma de decisiones, el carácter social no trascendió a la comunidad. Para tener *lo social* como carácter era suficiente con favorecer los intereses de los asociados, que en la mayoría de las veces se hacía facilitándoles además del acceso al crédito, tasas por debajo de las comerciales. La *gestión económica* en COOPROPAL por ejemplo, estuvo valorada principalmente por tres variables que se presentaban como informe de balance social en cada asamblea de delegados y que recogían solamente las incidencias en sus asociados. *Educación cooperativa* (cuantificaban los seminarios y demás cursos de capacitación hechos a los asociados); *solidaridad* (Daban un listado de los dineros donados a los asociados por diferentes razones: Auxilios para estudio, defunciones etc.); *vivienda* (listado del número de casas vendidas). Esta forma de valorar solamente en el impacto hacia los asociados fue una constante que se extendió hasta mediados de la década de los 90s en esta cooperativa y en algunas otras que manejaron esta concepción de *lo social*.

Por lo anterior podemos plantear que la *cúspide estratégica* en los inicios de los 80s, tenía un estilo gerencial definido hacia una gestión social y un liderazgo humanista orientados por un ideal cooperativo. Dentro de esta concepción de liderazgo (social) se trabajó la *responsabilidad social* superando la que prevalecía (prevalece hoy en día) en el sector financiero tradicional, quienes delimitan la responsabilidad social a la creación de empleo y al pago de impuestos al Estado colombiano. En esta forma de liderar y administrar la organización cooperativa, las decisiones en torno de la *gestión organizacional* permitieron que de sus dos enfoques (enfoque cooperativo de organización y el enfoque privado de organización)¹⁸⁷, la pauta la marcara el *enfoque cooperativo de organización*.

El liderazgo en la toma de decisiones dentro de los marcos de la *gestión económica* también permitió ganar habilidades gerenciales sociales y organizacionales a grupos relativamente pequeños de asociados que tuvieron su participación en los órganos del consejo como en la junta de vigilancia. En este sentido el liderazgo se puede apreciar como lo plantea el cooperativista colombiano cuando afirmaba que “*el líder cooperativo se caracteriza por ser una persona orientada hacia lo comunitario, comprometida con la participación, con profundo sentido del trabajo en equipo, practicante de los valores y*

¹⁸⁷ Tanto el *enfoque cooperativo de organización* como el *enfoque privado de organización* han sido caracterizados en los capítulos anteriores, pero de una manera más sistematizada los encontramos en el capítulo 1 de esta investigación.

principios del cooperativismo y, antes que todo centrado en la convicción del servicio como fundamento de toda acción de liderazgo” (SERRANO, Uribe Rymel: 1997:9)

De la misma manera, la probabilidad de influencia y liderazgo de las OFCC hacia sus bases sociales, aumentó cuando tanto en los consejos como en las gerencias generales hubo tendencias de sus dirigentes a ejercer una especie de liderazgo político. De ello “*se desprende en que el **gobierno de las cooperativas** tenga más afinidad con la dirección de un movimiento político que con la de una empresa capitalista” (Gestión Moderna de cooperativas, LAFLAMME, 1990:51). Mirémoslo desde dos puntos de vista. Uno en el sentido que el gerente general como líder cooperativo y administrador debió constantemente hacer velar sus ideas en el consejo de administración, para luego formalizarlas a toda la organización. En el segundo sentido cuando los consejeros como líderes pregonaron y defendieron los intereses de la organización y de su base social tratando de liderar la cooperativa por los linderos del carácter social. El sentido político del liderazgo cooperativo cumplió así una función que caracterizó la *cúspide estratégica* en los años donde la *gestión económica* tuvo realmente incidencias.*

Así las cosas, la *gestión económica* se validó de un liderazgo cooperativo que tomaba decisiones con una orientación a actividades que requerían vocación social. Esto es un *liderazgo social* (estar comprometido socialmente con la base social) donde necesariamente estaban involucradas las *cúspides estratégicas* como fuentes de poder. Con el pasar de los años los *departamentos de desarrollo social/desarrollo cooperativo* y las *fundaciones* asumen ese liderazgo social, que por los mismos enfoques de construcción de estas organizaciones fueron quedando en segundo plano. Es cuando la *gestión de la administración* va llegando a sus puntos más álgidos, lo que le permite, con la ayuda de la norma colombiana, pregonar que todo lo que no estuviera directamente relacionado con el negocio financiero debe desaparecer de la *estructura organizacional*. “*Cuando COOPSIBATÉ se fue especializando vimos que era necesario reestructurar el departamento de educación en la línea de formar la fundación, COOPSIFUNDAR (...) vamos a desprendernos de esa responsabilidad (...) dejamos que ellos (se refiere al departamento de educación transformado en fundación) hagan todo lo social” (t.e.2)¹⁸⁸. El liderazgo social y la toma de decisiones en la *gestión económica* sufre así un revés estratégico. Se impone liderazgo de los administradores orientados desde la *gestión de la administración* y la *gestión financiera*.*

3.2 LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: De la tecnocracia cooperativa y del gerencialismo.

Los administradores (gerentes generales y sus equipos, esto es la *tecnoestructura* y la *línea de mando*) en su nuevo rol de liderar la organización cooperativa, fueron interiorizando los intereses organizacionales y casi inconscientemente desplazando los intereses de los asociados, en un proceso lento pero que fue seguro. Estos nuevo *liderazgos cooperativos* fueron en última instancia los que influyeron con sus concepciones en la construcción de la *estructura organizacional* y con ello en las

¹⁸⁸ La cita t.e.2 es de la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación en Septiembre 2003, y corresponde a FABIO ACOSTA SALCEDO funcionario de la Cooperativa Financiera COOPSIBATÉ. El cargo desempeñado por varios años fue el de CONTRALOR GENERAL de la cooperativa.

estructuraciones organizacionales mencionadas atrás (burocracia maquinista, burocracia profesional y estructuración divisional). El liderazgo que abordó la toma de decisiones en la *gestión organizacional* para fortalecer la organización como tal, asumió un papel más técnico-administrativo que social. Esto en cierto modo es lo que empieza a caracterizar a las *gestiones de la administración* en el SFCC.

En este proceso los líderes cooperativos de las OFCC mostraron en la etapa de *consolidación* las capacidades de sus liderazgos. Efectivamente es a mitad de la década de los años 80s cuando se colocaron al frente de la creación de las *líneas de mando* y de las *tecnoestructuras*. Las gerencias intermedias y los directores de departamentos fueron pues el reflejo de los ajustes organizacionales producto del crecimiento de las *áreas básicas* y de las *áreas de soportes internos*. Muchos de los llamados a participar eran del sector financiero tradicional, pocos venían de experiencias sociales, sindicales o religiosas. Sus aportes en procesos de liderazgo estaban más enfocados a sus áreas específicas que en algunos casos lograron trascender imponiendo ritmos incluso a la misma gerencia general. La gerencia comercial en AVANCEMOS; la vicepresidencia financiera y de operaciones en COOPSIBATÉ; la gerencia financiera en COOPERAMOS; la gerencia de promoción y desarrollo social en SOLIDARIOS fueron ejemplos que confirman la afirmación anterior. De todas formas existieron, aunque pocas personas de rangos diferentes a las gerencias generales que eran los “segundos” reconocidos por sus capacidades de liderazgo¹⁸⁹.

Fue normal también nombrar por las gerencias generales “segundos” que amparados por su autoridad formal del cargo jerárquico asumía este rol. En este caso muchos eran desconocidos en impulsar procesos de liderazgo. El siguiente comentario nos da una idea al respecto. “*Ser líder declarado en la cooperativa no significa que exista un reconocimiento y aceptación por parte de todos los funcionarios, así cuando el Gerente General de la cooperativa se ausenta, según la estructura jerárquica el Gerente Administrativo lo reemplazaría en la toma de decisiones, pero ocurre un fenómeno significativo: ninguna de sus opiniones y órdenes en la prácticas son aceptadas y llevadas a cabo. Los procesos entonces se retardan, iniciándose internamente una “operación tortuga” hasta la llegada del Gerente General quién confirma lo que se debe hacer*” (OJEDA G., Maribel y ROJAS N., Mónica Andrea, 1996: 27)

En este sentido, no todos los gerentes generales o consejeros tenían un carisma natural. De hecho como lo hemos manifestado, sus poderes obedecían más al respeto por tener un cargo en la gerencia general o por ser el presidente del consejo. Pero existían personas que fueron consideradas líderes, no tanto por el cargo que ocupaban sino por las características de sus personalidades. Según la encuesta estas personas tenían un carisma social de benevolentes, de misericordiosos, que eran los que representaban la humildad y los postulados sociales en sus organizaciones, reflexivas y no dadas al

¹⁸⁹ La homogeneización de la gerencia general como únicos líderes fue una característica de las OFCC. Fue muy común ver que los liderazgos caían fundamentalmente en las gerencias generales. Un comentario que hace alusión a este tema lo hacía un asesor empresarial. Mas o menos la idea es la siguiente. Él me decía que no se debía permitir que los gerentes generales de varias cooperativas antioqueñas, entre ellas el de CONFIAR y el de JF. KENNEDY que hacen parte de nuestra muestra, viajaran para algún sitio juntos. Esto porque en caso de un accidente donde perecieran todos, el cooperativismo financiero en el departamento de Antioquia se acabaría. Estos hombres han sido el soporte prácticamente de cada una de sus organizaciones.

lucimiento personal ni a la prepotencia en la relación con otras entidades cooperativas financieras¹⁹⁰. Nos referimos a personas como “doña Sarita” la gerente de promoción y desarrollo social de SOLIDARIOS, a Inmer Torres gerente comercial de AVANCEMOS, a Martha Restrepo directora histórica del departamento de educación cooperativa (hoy la fundación) de CONFIAR, Guillermo Saavedra de COOMULTRASAN, o a el Padre Ramón fundador y directivo de COOPCENTRAL, entre otros.

Las diferentes decisiones que se enmarcaron en la *gestión de la administración* llevaron también a perfeccionar los criterios de selección del personal de los aspirantes que ingresaba a éstas áreas. A la pregunta de las cualidades que concernían a la incorporación de los directores de departamentos y a los mismos gerentes intermedios, se dio respuestas que tendían a escoger a los que técnicamente mejor formados estuvieran, y que fueran proclives a trabajar en equipo. Uno que otro entrevistado habló del espíritu comunitario y su relación con los conceptos de *cooperación* y *solidaridad*, pero no como una variable de selección de personal que al decir de ellos lamentablemente no fue así. De hecho en una organización cooperativa el trabajo en equipo y el espíritu comunitario son dos cosas diferentes. En últimas lo más relevante fue que “... después del conocimiento técnico comprobado, la iniciativa, honestidad, madurez y experiencia eran fundamentales” (t.e.22)¹⁹¹.

Lo anterior nos da sustento para pensar que hubiera pasado, ya hablando de liderazgo, si se asume “*espíritu comunitario*” como variable de selección de personal. Aquí caben todas las especulaciones, pero lo importante es denotar que dentro de la *gestión de la administración* hubo una tendencia marcada hacia el *tecnicismo* cuya repercusiones en organizaciones de carácter social no son benignas. Lo que preparó el camino para posteriormente consolidarse la *tecnocracia cooperativa*, y para asumir la organización cooperativa como un *fin* más que como un *medio*. En la *gestión de la administración* optaron por ubicar las OFCC como instrumentos económicos-financieros con finalidades sociales (no confundir cuando son instrumentos sociales con finalidades económicas-financieras).

En las decisiones en torno de la *gestión de la administración*, lo técnico igualmente generó, que el liderazgo de los administradores estuviera precedido de una *capacidad gerencial* que en algunos casos involucraba equipos de trabajo irrigados en toda la organización cooperativa, pero donde la iniciativa y dinámica en los primeros años ya del fortalecimiento organizacional fue sin duda de la gerencia general. Es pues la figura de la gerencia la que lideró y motivó la capacidad gerencial soportada en un pragmatismo que hizo carrera a la luz de la práctica de la administración¹⁹². El

¹⁹⁰ Esta afirmación se sustentan en los análisis de las preguntas 11, 40, 41, 42 y 43 de la encuesta elaborada para los objetivos de esta investigación.

¹⁹¹ La sigla t.e.22 corresponde a la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación en Febrero 2004. **MARLENY RIAZCOS** fue la responsable del área de Selección de personal (Recursos Humanos) de la cooperativa financiera **SOLIDARIOS**.

¹⁹² De los gerentes generales de las OFCC podemos decir que una pequeña parte de ellos entraron a laborar a las organizaciones con niveles de educación superior universitaria; otros se formaron profesionalmente en universidades estando laborando; y otros por diferentes circunstancias (principalmente falta de tiempo) no lograron alcanzar estudios universitarios. Todos aprovecharon diferentes cursos de capacitación que de alguna manera les dio herramientas, que con el pragmatismo que los caracterizó lograron sostener el tren de crecimiento que sus entidades tenían.

desarrollo de una *capacidad gerencial* es entendida “como la capacidad de juzgar los hechos y las situaciones que las decisiones tomadas están produciendo, para ir acogiendo los que producen beneficios e ir desechando lo que no los produce, en su proceso permanente de acierto y error, que asegura esfuerzos y exigencias en el manejo de la organización. Esta capacidad gerencial involucra también habilidades más complejas como la analítica, la capacidad de decisión y liderazgo y la capacidad de afrontar riesgos e incertidumbres” (DÁVILA L. De G., Ricardo: 2002: 107)

Hubo gerentes que se autoproclamaron dueños de la organización que habían construido en la práctica con reconocido esfuerzo y liderazgo. Esto puede tener su explicación (más no justificación) ya que sus labores fueron más allá de ser simples gerentes generales. Sus *liderazgo gerenciales* involucraron desarrollo de grupos, imaginación, creatividad, conductas éticas e incluso innovaciones gerenciales. A esto llegaron algunas de las conclusiones de un proyecto de investigación de estudios de casos de éxito e innovación en la gerencia promovido en Colombia por la Universidad Javeriana¹⁹³.

El poder organizacional en manos de una persona implicó también riesgos y generó de alguna manera *liderazgos autocráticos* que influyeron en la estructura organizacional. Y esto no quiere decir que no se haya dado la *capacidad gerencial*. Los crecimientos organizacionales de todas las OFCC hasta convertirse en organizaciones grandes desde el punto de vista de los activos, empleados y recursos financieros manejados descartan esta posibilidad.

En la relación del liderazgo con la toma de decisión se palpó que los *lideres cooperativos* (gerentes generales) perdieron gran parte de su autonomía decisoria en la construcción y modelación de las *estructuras organizacionales*, puesto que tenían la necesidad de ir delegando una parte de sus autoridades administrativas y financieras en sus subordinados (tecnócratas cooperativos). Esta fue una de las razones por las cuales los mismos lideres cooperativos terminaron como pasajeros en el tren de la tecnocracia cooperativa.

La gestión de la administración en la OFCC llevó pues una *capacidad de gestión* implícita que fue jalonada por una capacidad intelectual (hago referencia a la inteligencia), por una facilidad de oratoria, de comunicación, de confianzas en sí mismos (en algunos casos un poco exageradas), que además fueron fuentes de poder personal para sostenerse en los cargos por muchos años. Estas mismas características fueron elementos importantes años atrás, cuando la mayoría de ellos participaron en los procesos de formación y reactivación de las incipientes cooperativas que se abrían paso para crecer. Muchos de ellos vienen de estos procesos, unos cuantos llegaron en esos momentos, pero asumieron procesos que les permitieron posesionarse en las gerencias.

El *gobierno cooperativo* materializado a la luz de como se ejerció el liderazgo en la *gestión de la administración*, reorientó todos sus esfuerzos de carácter administrativo hacia una organización apta para la competencia bancaria con altas dosis de centralismo pero con suficiente flexibilidad y tolerancia. Lo que repercutió como concepción en la *gestión organizacional*, pues se abandonó el *enfoque cooperativo de organización* dando impulso al *enfoque privado de organización*. Es éste

¹⁹³ La investigación en mención hace parte de un proyecto internacional que se viene desarrollando desde hace varios años en Latinoamérica, África y Asia con el fin de identificar, sistematizar y analizar los enfoques gerenciales novedosos. Para ello la UNES de la Universidad Javeriana se ha integrado estudiando casos cooperativos en Colombia.

enfoque que empieza a mediatizar la toma de decisiones principalmente en la gestión de la administración, y con ello la generalización de un liderazgo de corte gerencial que se personificó en los gerentes generales, la línea de mando y en casi todos los directores de departamentos. La poca preocupación por la implementación de los procesos democráticos y la participación en los procesos de los gobiernos cooperativos de los asociados se vuelve una tendencia en cabeza de estos líderes, que empiezan a priorizar los crecimientos organizacionales en detrimento de los desarrollos. Sin embargo, son normales los procesos democráticos que solo incluyen al personal que labora en las organizaciones.

Con el inicio en la *gestión de la administración* de un **liderazgo gerencial**, se fue posesionando en la *estructura organizacional* la aparición de una forma de pensar que utilizó su poder interno para ir “privatizando” las OFCC. Nos referimos al *gerencialismo y eficientismo*. En ese proceso de “privatización” aparecen el gerencialismo y eficientismo como concepciones de éste liderazgo gerencial.

El *gerencialismo* y *eficientismo* fueron compañeros de fórmula del *enfoque privado de organización* en las OFCC. No obstante no los podemos generalizar como una verdadera tendencia en las organizaciones de nuestra muestra. Hubo un liderazgo que aunque enfocado en el gerencialismo y eficientismo, trató de sostener en la toma de decisiones el *enfoque cooperativo de organización* por más tiempo (hasta mediados de los 90s). Esto es, reivindicaban (no queriendo decir que lo hicieran en la realidad) todavía muchos elementos del *liderazgo social* y de su entronque con conceptos como *vínculo cooperativo, lo social y lo local*. En este grupo encontramos a COOPCENTRAL, AVANCEMOS, CONFIAR, SOLIDARIOS, COOPERAMOS, DONMATIAS, COOMULTRASAN, y COOMEVA.

El *liderazgo gerencial* definitivamente llegó más temprano al resto de las demás organizaciones pertenecientes a las OFCC: CAJA POPULAR, CUPOCREDITO, COOPSIBATÉ, COOPROPAL, COOPTRAFA, J.F.KENNEDY, y COOPERADORES. Ellas avalaron *crecimientos organizacionales* sobre la base que *ser sin ánimo de lucro no significaba que eran con ánimo de pérdida*. Hay que hacer de *este negocio una empresa rentable, solo así podemos ayudar los asociados*. Una apreciación en este sentido fue el hecha por el subgerente de COOPROPAL “*La cooperativa además del ahorro y crédito que hacía con sus 1500 asociados, se enfocó a los negocios de la construcción para solucionarles problemas de vivienda, y comenzó a construir planes de vivienda que vendía o comercializaba también con terceros no asociados, (...) se hacen también excelentes inversiones en actividades lucrativas que dejan márgenes de rentabilidad altos (...) Todas estas utilidades (...) iban a engrosar programas de desarrollo sociales de la empresa como por ejemplo fondos de seguridad social y salud, de beneficios sociales como programas vacacionales etc., por eso la cooperativa subsidiaba todos los servicios sociales. (...) Las utilidades provenientes de las inversiones o de los grandes negocios no eran repartibles entre los asociados, ya que no provenían de la actividad principal (ahorro*

y crédito) como lo dice la ley cooperativa. (...) por eso con mayor obligación se debía engrosar algunos fondos para favorecer así al asociado” (t.e.26)¹⁹⁴.

El liderazgo como proceso de transformación en lo cooperativo, en la comunidad, y en lo empresarial fue tema que de alguna manera marcó una concepción de dirección en la *cúspide estratégica*. Muchas de las OFCC apoyaron semilleros de líderes, seminarios, cursos, y hasta diplomados en temas que trataban el liderazgo de fondo. Inicialmente la organización cooperativa los trabajaba desde sus departamentos de desarrollo social/cooperativo. Posteriormente se asumen con sus fundaciones y/o en convenios con universidades o institutos de educación. Lo cierto era que había una preocupación de algunos organismos y/o personas que veían una carencia en la formación de personas que asumían procesos colectivos, y en la desnaturalización que estaban viviendo muchas organizaciones del SFCC. Existía, como lo dijo el gerente general de COOPERAMOS, “... más cooperativas que dirigentes cooperativos. Más cooperativas que líderes estructurados, más cooperativas que personal idóneo para el manejo de las mismas” (t.e.29). En la misma investigación adelantada por el cooperativista Laidlaw para la ACI se decía lo siguiente: “Deberá existir un gran número de dirigentes cuyo papel no consista en buscar el éxito solamente de las cooperativas (se refiere a los crecimientos), sino que trabajen igualmente en la organización de una nueva sociedad. Los mejores dirigentes no verán la cooperativa como un fin en sí mismo, sino más bien como el medio para perfeccionar (transformar) el orden social. Sin la participación de tales dirigentes elegidos, los administradores y técnicos se dejarán llevar por la tendencia de considerar a las cooperativas como simples negocios y desearán orientarlas y dirigir las con las normas propias de las empresas lucrativas” (LAIDLAW, Af, 1987:123)

Esto era una verdad evidente que generó discusiones profundas en los finales de la década de los 80s. La siguiente cita que hace se refiere a ello, fue un común denominador¹⁹⁵. “En la tribuna pública que protagonizó el cooperativismo, entre el 85 y el 88, Cootrasofasa (CONFIAR) tuvo un papel incidente y deliberante. Por eso se hizo necesario intensificar la formación de líderes y dirigentes, en quienes se lograra afianzar la visión y el conocimiento sistemático e integral del cooperativismo. Los seminarios, talleres y eventos, eran entonces, pan de cada día.” (COOP. Financiera CONFIAR: Una historia de confiar, 1999:32).

Después de los acalorados debates, la posición de impulsar un liderazgo cooperativo con énfasis en lo social o que involucrar a la comunidad como escenario a transformar, quedó a la libre decisión de cada organización. Una cosa si quedó clara: la posición de trabajar un liderazgo que ubique la organización como una empresa (unidad de negocios) fue la que prevaleció. Lo empresarial se volvió la panacea para el SFCC y por ende para muchas de las OFCC. En su investigación sobre desarrollo local y cooperativismo financiero trabajado en COOPCENTRAL y sus cooperativas asociadas apreciamos lo siguiente: “Ha tenido muchos problemas de poder, de liderazgo, de organización.

¹⁹⁴ Entrevista realizada en Marzo 2004 para los objetivos de esta investigación, y corresponde a ANSELMO OSPINA subgerente general de COOPROPAL.

¹⁹⁵ Estas discusiones obviamente tenían un fondo más profundo que la simple forma de liderar estos procesos cooperativos. Había un cuestionamiento hacia el cooperativismo que llamaban tradicional por su lánguido liderazgo en función de un cooperativismo comprometido con la realidad social colombiana. Ello dio pie al Encuentro Nacional de Cooperativas de Base en Bogotá en 1986. Aquí se creó la Coordinadora Nacional de Integración Cooperativa como alternativa al cooperativismo tradicional colombiano (Movimiento Uconalista principalmente). Más tarde y producto de todos estos esfuerzos se formó el Consejo Nacional de Integración Cooperativa CONIC. Todas estas iniciativas fueron bloqueadas y finalmente triunfó la concepción de hacer cooperativismo que funciona hoy en día en Colombia

Los líderes de este proceso han modificado su estilo de liderazgo, aunque persiste un interés permanente por educar y capacitar a las generaciones de relevo (...) el impulso para el cambio estuvo marcado, en las décadas de los 70s y 80s por una importante participación (...). Sin embargo hacia finales de la década 80s y toda la década de los 90s, es evidente un cambio sustancial de esta participación. (...) Los líderes iniciales del proceso y aquellos más recientes, han delegado en un segundo plano el protagonismo del sector campesino, haciendo que ésta experiencia se acerque más en sus características, a una gestión vertical de desarrollo que a una gestión participativa. Empresas del grupo social como COOPCENTRAL han cambiado sustancialmente la manera de ser gestionadas, acercándose más, en su gestión, a la banca capitalista. Un cambio sustancial y drástico se ha visto también en las otras cooperativas financieras del grupo (...), entidades que ya no desempeñan la misión para las que fueron creadas. (BUCHELI Marieta, 2002: 180-181)

La *gestión de la administración* orientada desde un *liderazgo gerencial* permitió también el afianzamiento del modelo *atomizado/competitivo* que caracterizó las estructuras de organización externa de las OFCC. Igualmente y con ésta misma visión los líderes cooperativos asumieron una actitud de liderazgo hacia afuera. Buscando no una integración del sector propiamente dicho, sino representatividad y reconocimiento en las esferas del gobierno, en las juntas directivas de los tres bancos cooperativos (UCONAL, BANCOOP o COOPDESARROLLO) o en las aseguradoras cooperativas (EQUIDAD o SOLIDARIA), o incluso en organismos internacionales (OCA, COLAC o ACI)¹⁹⁶. En todos estos espacios más que hablar de la unidad del sector, se tejían relaciones de poder que en su mayoría de veces buscaban favorecer intereses de sus organizaciones en particular. En estas instancias, argumentaba un integrante que participó varios años en la junta directiva de un banco cooperativo en representación de una cooperativa de nuestra muestra. *“era importante pertenecer, ya que en estos espacios (se refiere a las juntas) se encontraban los centros del poder de sector cooperativismo financiero. Pero llegar ahí no era tan fácil. Implicaba todo un liderazgo muchas veces manzanillero. (...) Era más fácil ser elegido parlamentario que ser miembro de una de estas juntas. Para esos sí había que saber hacer política y politiquería. (...) Eso era política y liderazgo del bueno”*. (t.e.4). El paréntesis de aclaración es mío.

Muchos de ellos por asumirse como líderes cooperativos, dejaron de ser en la práctica organizacional administradores. Esta labor como se comentó anteriormente la asumió la *tecnocracia cooperativa*. En éste sentido estos líderes permanecían más en función de otras cosas en el *entorno*, que atentos en lo interno en sus organizaciones. Todo ello permitió tener una red de relaciones que se construyeron en calidad de ser los gerentes generales. Esto de alguna forma fue un elemento para abstenerse de cambiar al gerente general (además de los resultados financieros positivos que las entidades generaban) que subyació en los consejos de administración. El siguiente ejemplo nos ilustra lo anterior. *“Ariel (gerente general de COOPROPAL) fue un gran líder que tenía muchas relaciones con los políticos, incluso era amigo personal del presidente Samper (Expresidente de Colombia).(...)También era una persona muy influyente en los bancos cooperativos de donde ayudó a cooperativas que tenían problemas (...)*

¹⁹⁶ Merece dejar explícito que las OFCC de alguna forma estaban vinculadas en calidad de asociadas a los tres bancos cooperativos y a las dos aseguradoras. Esto les daba el derecho como propietarios-asociados a pertenecer a las respectivas juntas directivas de estas organizaciones. Todos los gerentes generales de las OFCC en algún momento pertenecieron a una de estas juntas, que en algunos casos puntuales se hacía extensivo a algunos funcionarios o miembros de los consejos. La permanencia o no en estas instancias dependía de la capacidad de liderazgo y convocatoria, amén de alianzas, y de alguna “truquitos” que eran necesarias para ser elegidos.

Por todas estas relaciones públicas que él hizo, se concretaron grandes negocios donde salió fortalecida la cooperativa. (t.e.25)¹⁹⁷. Los paréntesis de aclaración son míos.

La *gestión de la administración* en las OFCC propendió por un *liderazgo empresarial*, que se apoyó en las experiencias acumuladas de sus funcionarios (tecnestructuras y líneas de mando) desarrollando *capacidades gerenciales* que encubaron los *crecimientos organizacionales*. Lo cierto es que la *administración cooperativa* realizada por muchos de estos *tecnócratas cooperativos* tuvieron suficientes *esfuerzo y exigencia* para colocar sus organizaciones a los niveles de *crecimiento organizacional* obtenidos, pero no estuvieron acordes en los *desarrollos* propios de organizaciones de carácter social. Lo anterior nos da pie para afirmar que la gestión de la administración no coadyuvo a la buena gobernanza cooperativa, esto en el sentido de equilibrar los diferentes intereses y hacer gala del doble carácter que estas organizaciones tienen. Esto implicaba necesariamente crear líderes cooperativos basados en una lógica racional sustantiva fundamentada en *valores*. Desde este punto de vista no hubo *políticas de cuadros* (de formación) que reprodujeran las experiencias y lo acumulado en *lo social* a todas las *líneas de mando* y las *tecnestructuras*. Lo más fácil fue orientarse por el discurso *moderno* de negocios adaptando los conceptos de *cooperación y solidaridad* al mundo de las finanzas. Un nuevo ambiente, decía el profesor DAVIS (Op., Cit. 1999:30), necesita urgentemente una nueva *administración cooperativa* más profesional que reemplace al *gerencialismo* y llegué a los asociados con la finalidad de reafirmar el propósito cooperativo e implementar soluciones cooperativas.

Una cosa si hay que reconocer de los liderazgos de estos gerentes generales, y es que hubo un interés por sus funcionarios (buenos salarios, capacitación, clima laboral etc.); lograron también el ordenamiento del conflicto interno, y finalmente su interés por el *crecimiento organizacional* fue acompañado por continuas innovaciones (así fuera imitando al sector tradicional bancario) en la prestación de buenos servicios.

3.3 LIDERAZGO Y GESTIÓN FINANCIERA: Del fortalecimiento del negocio a la construcción de la organización cooperativa.

El liderazgo, en lo que concierne a la *gestión financiera*, tocó también elementos de transformación en la *estructura organizacional*, que ocasionó nuevas relaciones de poder y conflictos. Recordemos que las estructuras organizacionales de las OFCC no tomaron sus formas de manera automática, sino que lo hicieron así por las diferentes decisiones estratégicas que en su función se hicieron¹⁹⁸. En este sentido las decisiones estratégicas que atañen a la gestión financiera fueron un ingrediente más para modelar estructuras y afectar arreglos de autoridad y poder. Éstas (las decisiones estratégicas) impulsadas por los líderes cooperativos se enfocaron a fortalecer el *objetivo básico de la*

¹⁹⁷ La sigla t.e.25 fue asignada a la entrevista realizada para los objetivos de esta investigación en Marzo 2004. Corresponde a MIGUEL ANTONIO CARO quien fue directivo activo en un periodo de 20 años, la mayoría de los cuales estuvo como PRESIDENTE del Consejo de Administración de COOPROPAL.

¹⁹⁸ Estas decisiones estuvieron motivadas por los diferentes factores que condicionaron los enfoques de construcción en las OFCC y que se manifestaron con las diferentes estructuraciones y diseños.

gestión financiera en sus dos componentes: por un lado la de generar los suficientes ingresos (recursos financieros) para el buen funcionamiento del *negocio*, y por el otro a garantizar los esfuerzos y exigencias en el manejo financiero acordes con las políticas de la misma organización. Sobre la base de estos elementos los diferentes procesos de liderazgo se materializaron, desde lo financiero en las OFCC.

Los primeros esfuerzos en garantizar los *objetivos básicos de la gestión financiera* fueron de las *cúspides estratégicas* en cabeza del gerente general. Con la transformación del modelo de *estructura patrimonial* al de modelo de *estructura de pasivos*¹⁹⁹, esta labor se delega en profesionales de las áreas financieras y en los directores de cada oficina/agencia/sucursal. Aquí es importante aclarar que hubo gerentes generales que difícilmente lograron dejar de liderar ésta área específica para dedicarse a liderar otros procesos que estaban en relación con la formación de la organización cooperativa. Esto se puede atribuir a dos elementos que no están interrelacionados entre sí: a un liderazgo caracterizado por una *autocracia*, y a los relativos tamaños que estas organizaciones desarrollaron. Quizá podamos ilustrar este punto en forma más simple. De las OFCC se encontró que varios gerentes generales independiente del tamaño de sus organizaciones, lideraron “en cuerpo y alma” *las gestiones financieras*. Igualmente también independiente del tamaño, se encontró gerentes generales que delegaban la gestión financiera (sin perder el poder) en los gerentes/vicepresidentes financieros.

El primer estilo de liderazgo en la *gestión financiera*, significó que los mismos gerentes generales asumieran roles de gerentes financieros. Con el manejo del poder financiero en las mismas gerencias generales sobresalieron las debilidades de una organización con dependencia de una sola persona, y las relaciones de poder que de ello se genera. Como norma general en las OFCC éste liderazgo se dedicó de tiempo completo a desarrollar la “cara de la moneda” *lo empresarial o de negocio*, fortaleciendo procesos de negocios. No hubo tiempo para engrandecer la *organización cooperativa* en sí con sus otras magnitudes. *Lo empresarial o de negocio* en su conjunto no implica solo la dinámica de la organización como tal. La *organización cooperativa* como lo hemos venido trabajando en esta investigación es algo más complejo y global, ya que involucra el concepto de *asociación* (la otra “cara de la moneda”). En *lo empresarial o de negocio* en las OFCC el fundamento ha sido el liderazgo en lo financiero. En otras palabras *la gestión financiera* se erigió como la fortalecedora de *lo empresarial o de negocio* en las OFCC.

Este estilo de liderazgo propició una tendencia marcada de algunos gerentes generales, de sentirse dueños de la organización cooperativa que consolidaron y expandieron²⁰⁰. Ello tiene su explicación, en la medida que fueron más que simples gerentes generales. Su *liderazgo gerencial* se apoyó en muchos casos en *liderazgo autocrático*, con imaginación, creatividad e incluso conducta

¹⁹⁹ Los conceptos de *estructura patrimonial* y de *estructura de pasivos* fueron abordados en el capítulo 3.

²⁰⁰ En este sentido muchos gerentes generales se volvieron intocables por los mismos consejos de administración. Recuerdo un caso donde un gerente general de una organización de nuestra muestra, que fue despedido por el consejo de administración. Él después de discutir fuertemente con los consejeros, se atrincheró en la sede administrativa y argumentando que él había construido esa cooperativa, por lo tanto no se le debía despedir. Tuvo la colaboración de sus empleados cercanos en esa osadía. Finalmente el consejo dimitió su decisión. Hoy sigue siendo el gerente general.

ética. Usaron la autoridad emanada de su cargo, pero también el poder para influir en el pensamiento y en las acciones de sus funcionarios. Con sus liderazgos estuvieron al frente de las áreas financieras secundada en muchos casos por procesos colectivos (ya que involucraban grupos de trabajo) en busca de los *objetivos básicos de la gestión financiera*.

Los estilos de liderazgo que dejaron en segundos hombres la responsabilidad financiera, tuvieron la posibilidad de equilibrar responsabilidades. Pero igual, en éste proceso también se fortaleció *lo empresarial o de negocio*. En la realidad organizacional, estos segundos hombres adquirieron modalidades de poder que sobrepasaban los límites de la línea de mando²⁰¹. Era un “liderazgo” que generaba un gran poder dentro de otros poderes en la organización. Los gerentes generales “suelos” de esta responsabilidad financiera desarrollaron una *capacidad gerencial* enfocada a dos opciones: por un lado encontramos los que se dedicaron a liderar una posición de construcción de organización que se soportaba en lo externo (relaciones públicas y demás). Por el otro lado los que lideraron la posición en mirar desde lo interno la consolidación de la organización cooperativa en todas sus magnitudes. El liderazgo que caracterizó en éste sentido a las OFCC como tendencia fue la primera opción.

Vale la pena resaltar en la *gestión financiera* que hubo estilos gerenciales basados en el trabajo de equipo que fueron dinamizadores de la acción colectiva al interior de las OFCC. Se propendió por un estilo del manejo del poder y del liderazgo que involucraba equipos de trabajo manejados de manera autónoma y por lo general temporales, en los cuales recaía distribución de tareas de las gerencias financieras en función del cumplimiento de las metas de captación y colocación de dineros.

La *gestión organizacional* ya homogeneizada por la *gestión financiera* mostró estilos de dirección que fueron flexibles pero con dosis de concentración de poder. Esta labor se iniciaba en las cabezas de oficinas/agencias/sucursales quienes tenían autorización para colocar (prestar) hasta ciertos montos (1.200 euros promedio). Después de éste monto quién autorizaba era un comité regional. Los grandes créditos dependieron en muchos casos de los gerentes financieros quienes recibían en la mayoría de las veces el visto bueno de la gerencia general. En términos de poder esto generó concentración de la toma de decisiones en gerencias intermedias (la gerencia financiera), con las implicaciones de ello para algunos casos puntuales, en termino de corrupción o en la selección equivocada del destinatario del crédito. El ejemplo siguiente es un caso ilustrativo. “*En términos de tener poder para beneficiar intereses particulares, es el consenso de muchos empleados que señalaban a áreas específicas (caso Gerencia financiera y tesorería) donde con ejemplos ilustran, y a nuestra manera de ver demuestran, como las relaciones de poder se utilizan para corresponder a ciertos intereses (tráfico de influencias, amiguismo etc.). Las bases o fuentes de este poder están en relación directa con los recursos financieros y el escalón jerárquico que dan sustento para que sea ejercida una posición de dominación que trasciende más allá de la mera influencia, ya que pueden desvirtuar comentarios hasta posibles*

²⁰¹ Es de anotar que en casos muy puntuales, esta modalidad permitió en ésta área específica crear ventanas de corrupción.

investigaciones". (Relaciones de poder, conflicto e intereses en una cooperativa financiera colombiana, SÁNCHEZ C., 1997: 45)

Los dos estilos de liderazgo utilizaron estrategias para canalizar y generar recursos financieros similares a los del SFTC. Estos dirigentes cooperativos orientaron sus esfuerzos a tomar mayor participación en los mercados financieros, con incidencias para la *estructura organizacional* en costos y en la creación de nuevas instancias organizativas. Igualmente sobaron las ideas para captar recursos financieros, pero sin capacidad de reorientarlos para impulsar proyectos que afectaran cambios estructurales en sus *bases sociales*. Al respecto hubo dos organizaciones (COOCENTRAL y COOPERAMOS) que justificaban la apertura de sus oficinas/agencias/sucursales en diferentes lugares geográficos, al plantear que ellas canalizaban o traían los recursos financieros para invertirlos en sus mismas regiones.

Esta forma de liderar lo financiero precipitó a que el *vínculo cooperativo* se redujera solamente a la captación de recursos financieros y colocación de créditos en los asociados, y con ello se diera la disminución de los grados de identidad (redes de confianza) con la organización cooperativa conseguido a través del tiempo. Fue otro elemento que les desfavoreció en la crisis del sistema financiero colombiano.

Detrás de estos liderazgos hubo personas que se reconocían por sus capacidades como negociantes. Este ingrediente más la interiorización de su rol como banqueros²⁰², les creó un respeto del SFCC en su conjunto²⁰³. Sus quehaceres en la *gestión financiera* se movieron a través de procesos tradicionales y de sentido común, siguiendo pautas de la racionalidad financiera que acompañaron una modernización tecnológica en los procesos como tal de sus respectivas organizaciones, que envidiarían cualquier banco privado. Imbuidos en sus *gigantismos*, y pese a las críticas, no fueron los suficientes reflexivos para hacer un alto en el camino y reorientar sus organizaciones por el camino de la *cooperación y solidaridad*. Cuando llegó la crisis del sistema financiero colombiano en 1998, tocó necesariamente al SFCC por sus cercanías tanto en su forma de operar como en sus concepciones de fortalecer *lo empresarial o de negocio*.

El siguiente comentario que hace alusión al párrafo anterior: "*los que veíamos la crisis venir, y no estábamos de acuerdo con lo que estaba ocurriendo en el movimiento cooperativo (se refiere a los crecimientos desmesurados), no teníamos el poder de decisión solo de opinión. (...) Algunas empresas cooperativas fueron manejadas por gerentes con habilidades para los negocios, pero no con espíritu ni formación cooperativa*" (t.e.30)²⁰⁴

²⁰² Este rol les permitió hacer sus negocios de segundo piso, como ellos llamaban, y jugar en las grandes ligas, junto a los grandes bancos. En ese medio conocieron mesas de dinero, bolsas de inversión etc.

²⁰³ En este sentido sobresalieron varios gerentes generales de organizaciones cooperativas financieras como *Ariel Gomez* quién fue una figura en la junta del Banco Cooperativo por muchos años consecutivos. Igualmente *Mesias duque* que su incidencia en la junta de UCONAL por varios años fue innegable.

²⁰⁴ Entrevista realizada a FRANCISCO DE PAULA JARAMILLO para una investigación puntual en el sector cooperativo de seguros en Colombia (diciembre 1999). Las referencias al respecto se hacen en CAPITALISMO y SOLIDARIDAD: Una experiencia empresarial cooperativa, Ogliastrì Enrique y otro, Ed. Tercer Mundo, Bogotá, 2000. El Sr. Jaramillo es un conocido dirigente e investigador del SFCC.

Para finalizar vale la pena referenciar una clase de liderazgo que no fue tendencia, pero no por ello deja de ser interesante, cuando de abordar organizaciones de carácter social se trata. El comentario siguiente lo hace Orlando Céspedes Camacho²⁰⁵ al Sr. Luis Triana fallecido en 1998. A su partida dejó una organización multiactiva en el departamento de Santander con 1.200 empleados laborando directamente con la cooperativa. *“Su estilo gerencial era de decisiones únicas. Eso incomodaba a los profesionales. Los gerentes de áreas en la mayoría de los casos no eran convocados para tomar decisiones, sino para escucharlas. Cuando don Luis Triana visualizaba una oportunidad de negocio, no había poder humano sobre la tierra que lo frenara. Don Luis tuvo el problema y la cualidad de convertirse en el eje alrededor del cual giraba la empresa. Era un estilo personalizado, pero con dinámica. Él no giraba la cabeza para consultar, siempre iba para adelante bajo su propio riesgo. Era un hombre carismático, con gran aceptación en la comunidad. En don Luis primaba el corazón sobre la cabeza. La comunidad y la lealtad se entreveraban con su vocación de servicio. El carisma de don Luis era tal que no se podía salir a la calle con él porque, en cada esquina, en cada cruce, a todo momento, lo saludaban ciudadanos de toda condición. Don Luis, más que un gran gerente, fue un gran papá para toda su gente.* (COOP. Financiera COMULTRASAN: una empresa social con pensamiento propio, 2002: 76)

²⁰⁵ Fue el gerente administrativo de la Cooperativa multiactiva COOMULTRASAN. Hoy, y después de la escisión en el 2000 de esta organización en dos (Financiera y multiactiva), es el gerente general de la parte COOMULTRASAN multiactiva.