

ESTUDIO DE CASO

GESTIÓN EMPRESARIAL, RELACIONES DE PODER, LIDERAZGO, CONFLICTO E INTERESES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA COLOMBIANA



ESTUDIO DE CASO

GESTIÓN EMPRESARIAL, RELACIONES DE PODER, LIDERAZGO, CONFLICTO E INTERESES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA COLOMBIANA



Ing. Álvaro Sánchez Cabrera*
www.sanchez-berlin.de

* Analista y consultor empresarial. Ingeniero Industrial y sociólogo. Con estudios de doctorado de la *Freie Universität Berlin*. Labora como consultor independiente para empresas consultoras alemanas con radios de acción en ibero América.

ABSTRACTS

GESTIÓN EMPRESARIAL, RELACIONES DE PODER, LIDERAZGO, CONFLICTO E INTERESES EN UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA COLOMBIANA

En esta investigación se hace un análisis de las relaciones de poder en una empresa financiera de carácter cooperativo. A partir de la estructura y su dinámica organizacional se examinan las influencias de los diferentes actores, sus conflictos, los liderazgos y sus intereses. El estudio aborda las vicisitudes de la gestión empresarial en el marco del razonamiento de la teoría de la organización.

Palabras Claves: Teoría de la Organización; Gestión Empresarial; Relaciones de Poder; Conflicto; Liderazgo; Cooperativa Financiera; *Financiera Avancemos*.

UNTERNEHMERISCHESFÜHRUNG, MACHTSTRUKTUR, FÜHRUNG, INTERESSENKONFLIKTE IN EINER KOLUMBIANISCHEN FINANZORGANISATION

Diese Untersuchung befasst sich mit der Analyse der Machtstrukturen innerhalb eines Finanzbetriebes mit genossenschaftlichem Charakter. Ausgehend von der Struktur und seiner organisationalen Dynamik werden die Einflüsse der verschiedenen Akteure, ihre Konflikte untereinander, ihr Bestreben nach Führung und ihre Interesse untersucht. Die Studie beschäftigt sich mit den Unbeständigkeiten der unternehmerischen Tätigkeit im Rahmen der Überlegungen der Organisationstheorie.

Schlüsselwörter: Organisationstheorie; Machtstrukturen; Konflikt; Führung; Unternehmerischenführung; Finanzgenossenschaft; Finanzgesellschaft *Avancemos*.

MANAGEMENT, RELATIONSHIPS OF POWER, LEADERSHIP, CONFLICTS AND INTERESTS IN A COLOMBIAN FINANCIAL BUSINESS

This study analyses the relationships of power in a financial business which functions like a cooperative. Related to the structure and the dynamic of the organization the influences of the different actors, their conflicts and interests are examed. The investigation has been conducted of the basis of the „organizations theory“.

Key words: Organizations theory, relationships of power, conflicts, leadership, management, cooperative, financial business *Avancemos*.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
--------------	---

CAPITULO UNO

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y ELEMENTOS GENERALES DE LA FINANCIERA AVANCEMOS.

1. METODOLOGÍA Y ELEMENTOS GENERALES DE LA FINANCIERA AVANCEMOS.	9
1.1 Metodología y herramientas de la investigación	9
1.2 Elementos generales de la financiera Avancemos.	12

CAPITULO DOS

GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA TRANSFORMACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FINES DE LA FINANCIERA

2. TRANSFORMACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FINES DE LA FINANCIERA AVANCEMOS.	19
2.1 Los fines y objetivos de una empresa de carácter social.	19
2.2 La visión como expresión de los fines y objetivos de la Financiera Avancemos.	25
2.3 Abusos en el ejercicio del poder que desvirtúan los fines y objetivos de la Financiera.	29

CAPITULO TRES

RELACIONES DE PODER Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FINANCIERA AVANCEMOS

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
3.1 Relaciones de poder y el diseño de la estructura organizacional.	34
3.2 La formalización en la estructura organizacional.	38
3.3 Acerca de la jerarquización	40
3.4 La estructura informal en Avancemos.	42
3.5 El rumor como medio de comunicación en la Financiera Avancemos.	45

CAPITULO CUATRO

INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA AVANCEMOS

4. TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL	51
-------------------------------------	-----------

CAPITULO CINCO

RELACIONES DE PODER Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FINANCIERA AVANCEMOS

5. CULTURA ORGANIZACIONAL	58
5.1 Cultura organizacional y las relaciones de poder como concepto.	58
5.2 La cultura organizacional, personal y medio ambiente.	59
5.3 Lo Axiológico y la Cultura Organizacional.	63
5.4 Comunicación, informalidad y cultura Organizacional.	66

CAPITULO SEIS

INFLUENCIA, LIDERAZGO, Y DESCENTRALIZACIÓN EN LA FINANCIERA AVANCEMOS.

6. INFLUENCIA, LIDERAZGO, y DESCENTRALIZACIÓN.	71
6.1 Gerencias Nacionales y su incidencia en la estructura organizacional.	71
6.2 Acerca de la influencia interpersonal.	74
6.3 Relaciones de liderazgo que operan en la estructura de Avancemos.	77
6.4 Gerencias, liderazgo y lo social.	80
6.5 La concepción de liderazgo en Avancemos y su influencia en la estructura.	85
6.6 Influencia y descentralización en Avancemos.	89
6.7 Instancias organizativas y su influencia en la estructura de poder.	90
6.8 Las relaciones de poder y la toma de decisiones.	95
6.9 De los departamentos a los equipos de proceso.	99

7. CONCLUSIONES	106
------------------------	------------

8. BIBLIOGRAFIA	110
------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se presenta en seis apartados o capítulos. En el primer capítulo se hace referencia a la metodología de trabajo. En su primera parte se especifican las tres técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo del estudio: Documental; Diseño de Sondeo; y el diseño etnográfico.

En la segunda parte de este primer capítulo se hace una descripción general del objeto de estudio. De una manera cronológica se entregan elementos del crecimiento y desarrollo de la *Financiera Avancemos*. Se puntualiza su estructura, sus líneas de mando, y sus objetivos. Asimismo se muestran elementos de la lógica de los servicios financieros que ofrecía la cooperativa y de su identificación como empresa de carácter social.

El segundo capítulo aborda la relación de la gestión empresarial y su incidencia en la transformación de los objetivos y fines estratégicos de la financiera. Se desglosan los propósitos de la entidad y los elementos que coadyuvaron en su tergiversación.

El tercer capítulo recoge el análisis de las relaciones de poder articulados a la estructura organizacional de Avancemos. En este marco ubica las relaciones formales e informales de la estructura. Nos acerca a su jeraquización y a las diferentes formas de comunicación.

El cuarto capítulo abarca la influencia de la tecnología organizacional. Describe de una manera sucinta como fue asumido éste proceso y su apropiación por parte de las instancias de conducción.

El quinto capítulo expone las relaciones de poder a partir de la cultura organizacional en la empresa. Hace un acercamiento a la realidad organizacional a partir de los elementos axiológicos del modelo empresarial de Avancemos. Finaliza con la relación entre comunicación e informalidad.

La influencia en términos de poder y su expresión como liderazgo es el tema del sexto y último capítulo. En él se analizan las influencias de las diferentes instancias

organizativas en la descentralización de la estructura organizacional de la cooperativa financiera Avancemos. Se ubican los diferentes liderazgos en la estructura de poder y se hace una conceptualización de la palabra liderazgo a partir de la realidad organizacional de esta empresa.

CAPITULO UNO

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y ELEMENTOS GENERALES DE LA FINANCIERA *AVANCEMOS.*

1. METODOLOGÍA Y ELEMENTOS GENERALES DE LA FINANCIERA AVANCEMOS.

1.1 Metodología y herramientas de la investigación

Para los objetivos establecidos en la siguiente investigación se utilizaron técnicas del sondeo, de etnografía, y de documentación. Se completó la información con datos de reuniones que se hacían periódicamente en la Financiera Avancemos. La unidad de análisis se centró principalmente en las relaciones de poder y su articulación a la gestión empresarial. El *poder* que se manifiesta como *influencia* y no como una imposición.

La fase documental se trabajó en función de recopilar toda la información emanada por las diferentes instancias organizativas de la Cooperativa. Se buscó los elementos relevantes que sirviesen para el presente trabajo.

Los primeros documentos se obtuvieron de los archivos generales de la cooperativa en las oficinas de la dirección general. Posteriormente ello se extendió a otras oficinas nacionales. Su escogencia fue de acuerdo con criterios de oficina/agencia importante: Colocación y captación de recursos financieros, número de empleados laborando; y dinámica de aporte social al conjunto de la base social.

De todos estos archivos salió la documentación que se convirtió en una de las fuentes de información para desarrollar el trabajo propuesto. Adicionalmente hubo información de las grabaciones que se hicieron en las distintas reuniones a las que asistían empleados de las diferentes instancias organizativas de la Cooperativa.

La información relacionada y utilizada en la primera etapa de la investigación fue: memorandos, actas, documentos de discusión sobre políticas sociales y cooperativas, diagnósticos organizacionales, planes de desarrollo, planes de trabajo, revistas editadas por la misma entidad, circulares, folletos varios, etc.

En la parte del sondeo se utilizó la técnica de la encuesta. Con ella se profundizó sobre los aspectos generales que involucraban la estructura organizacional de la cooperativa Avancemos. Se hizo énfasis en las relaciones de poder y el modo como inciden éstas en la transformación desarrollo del modelo de gestión propuesto por la empresa.

La estructura de la encuesta estaba sustentada en cinco bloques con preguntas que especificaban los siguientes temas específicos:

1. *Socio-Demográficos*: Son preguntas referentes a datos de cada encuestado.

2. *Fuentes de Poder*. El poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho. El poder es en última instancia el camino para resolver los conflictos de intereses en una organización. Ese poder para algunos teóricos de la organización es un recurso (habilidad), y para otros una relación social. En ésta investigación se concibe desde esta segunda opción. El poder como influencia sobre alguien. El poder así está investido de *fuentes de poder* que son usadas en la persecución de intereses que dinamizan la vida organizacional.

Algunas fuentes del poder más importantes son: Autoridad formal: referida fundamentalmente a las líneas de mando; Control de recursos escasos; Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos; Control de los procesos de decisión; Control del conocimiento y la información; Capacidad de tratar con la incertidumbre; Control de la tecnología; Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”; Simbolismo y manipulación de ideas; Factores estructurales que definen el escenario de acción: El poder que ya se tiene. Estas fuentes de poder se ubicaron en la Cooperativa y generaron así el análisis pertinente.

3. *Relaciones de Poder*. Este bloque de preguntas tendía a descubrir y analizar la cooperativa enmarcándola en su naturaleza social. En este contexto, las relaciones de poder se desarrollan dentro de una estructura llamada organización la cual imponía sus propias restricciones asegurando así la cooperación de los actores. La

Cooperativa fue entonces entendida como una estructura de poder o sistemas de relaciones de poder. Los actores participaban activamente y desarrollaban estrategias de poder para aprovechar mejor las oportunidades en el control de las zonas de incertidumbre con la probabilidad de ejercer mayor dominación sobre los otros.

4. *Ideopolítico*: Este bloque de preguntas iba en función de ubicar el grado de desdoblamiento del *proyecto Avancemos* y de la gestión empresarial en sus diferentes empleados y en la *base social*. Se trataba de obtener la información para detectar hasta donde lo pensado en el ámbito de la conducción general era parte de la cotidianidad organizacional en la *cooperativa Avancemos*.

5. *Liderazgo*: Las preguntas de este bloque estaban enmarcadas dentro de la conceptualización que sobre el poder hace *Max Weber*. Él consideraba el *poder* desde la relación de dominación, y a la que legitima cuando se le reconoce y obedece permitiéndole así su ejercicio. De ahí que establezca la existencia de tres tipos puros de dominación: 1. De carácter racional; legitimidad de la autoridad legal. 2. De carácter tradicional; legitimidad de la autoridad tradicional y, 3. De carácter carismático; es aquí en este último concepto donde están enfocadas nuestras preguntas a los empleados de la cooperativa Avancemos, visualizando la autoridad carismática cuyo eje es el individuo.

Los informantes encargados de diligenciar la encuesta fueron seleccionados de manera aleatoria. Se seleccionaron a partir de un listado de empleados de la Cooperativa con antigüedad mínima de seis meses. Se tuvo en cuenta la población por zonas o regionales. Con una muestra representativa del 15%, que equivalía a 60 encuestas, se autodiligenciaron en las diferentes oficinas/agencias/sucursales de la cooperativa que habían salido seleccionadas.

En la parte etnográfica se utilizó la técnica de la entrevistas. Se trabajó como referente a las personas que tenían relación directa con la gestión empresarial de la empresa. Se escogieron 15 seleccionados, distintos de los que autodiligenciaron las encuestas. Los criterios de selección fueron desde el nivel jerárquico en la línea de mando, de su incidencia como persona y como parte integrante de la estructura a la

que pertenecía en la Cooperativa, e incluyó además miembros del concejo de administración.

La estructura de la entrevista fue regida por los temas antes mencionados en la encuesta. Se le adicionó todo lo relacionado con el tema de los conflictos que se presentaban en la cooperativa, las crisis y la forma como se resolvían; la incidencia de los grupos informales y de los líderes dentro de la estructura organizacional de la empresa.

También se utilizó la descripción de las tareas específicas de los empleados que fueron relacionadas con su comportamiento frente: a responsable inmediato; a los subalternos; al resto de los compañeros de trabajo; a los asociados; a las instancias de conducción; al cumplimiento de metas; a su participación en la vida activa de la Cooperativa; a la toma de decisiones.

Las visitas pertinentes a los diferentes espacios de la Cooperativa estuvieron acompañadas de la observación, enfocando la interrelación social de manera activa entre el observador y los sujetos (empleados de la Cooperativa). La recolección de los datos tanto de la encuesta como los de la entrevista se hicieron en las diferentes zonas del país en las que se encontraban funcionando las oficinas y agencias de la cooperativa Avancemos. Se buscaba una participación más amplia de todos los empleados y así tener un soporte más eficaz para construir el análisis del trabajo propuesto. Entre las ciudades se encuentran Bogotá, Pereira, Tulúa, Cali, Desquebradas y Medellín.

1.2 Elementos generales de la financiera Avancemos.

En 1966 en el municipio de Bugalagrande, Colombia nace por iniciativa del sindicato de trabajadores de Cicolac e Inpa (Nestlé) una cooperativa con el nombre de ***Cooperativa de los Trabajadores de CICOLAC e INPA, COCICOINPA***. Uno de los objetivos que motivaron la creación de la cooperativa fue la existencia de muchos prestamistas o agiotistas que cobraban del 10 al 15% mensual por sus préstamos a los trabajadores.

En los años venideros la dinámica de la cooperativa fue acompañada por la apertura del vínculo hacia las comunidades (terceros) y en la conversión de un actor dinamizador del desarrollo municipal. El aporte en la educación, el deporte, la cultura, la vivienda, y en propuestas de desarrollo local fue la proyección social de ésta cooperativa con su base social. La construcción del polideportivo, la autoconstrucción de vivienda, la dotación del hospital, entre otras son los aportes tangibles a éste mediano municipio. Igualmente las influencias del sindicato fueron evidentes hasta inicios de la década de los años 90s. Las decisiones en la junta directiva de la organización de los trabajadores incidían sobre el manejo de la cooperativa.

La cooperativa desde sus inicios fue Multiactiva, prestando desde una misma estructura los servicios de Ahorro y Crédito, Comercialización (Comisariato, supermercado, droguería, deposito de materiales, vivienda), y servicios de Salud. La década de los 80 marcó para ésta cooperativa una mayor interrelación con su base social, ello en la medida que se generó nuevas políticas, mayor participación social, y mejor manejo institucional de la organización.

Enmarcado en la política de asesinatos de líderes sociales en Colombia, es asesinado en 1986 su gerente general y líder sindical, Héctor Daniel Useche Berón. Esto motiva a que la actividad social pierda dinamismo.

Iniciando la década de los años 90s se presentan cambios administrativos y se le imprime a la Cooperativa una dinámica organizacional enfocada al crecimiento empresarial y financiero. Con la especialización en la actividad financiera en el año 1992, asumen el nombre de Financiera AVANCEMOS. Por la especialización igualmente se tiene que desprender de los otros servicios, los cuales se estructuran en empresas independientes. La COMERCIALIZADORA AVANCEMOS y SALUD AVANCEMOS fueron dos organizaciones que nacen de la lógica anterior.

Las estrategias de crecimiento de la Financiera AVANCEMOS se basaron en una lógica de expansión geográfica con la consolidación de una amplia red de oficinas en las regionales. Estas ubicaban sus centros de operación en las ciudades

capitales de departamento y en ciudades de importancia para las regiones. A su alrededor se fortaleció también un grupo empresarial corporativo compuesto por las siguientes organizaciones: COMERCIALIZADORA AVANCEMOS, SALUD AVANCEMOS, COOBUTRANS (Empresa de transporte de carga), RECREAMOS (Cooperativa de turismo y recreación), Cooperativa de Educación JOSE ANTONIO GALAN (Colegio de secundaria), y FUNDESHED (Fundación para el desarrollo social Héctor Daniel Useche).

Los activos de la financiera AVANCEMOS al año 1997 estaban alrededor de los 220 millones de euros, con un total de 70.000 personas entre asociadas y ahorradores. Todo el grupo corporativo en ese mismo año generaba aproximadamente 800 empleos directos, y poseían más de 85 oficinas/sucursales en diferentes ciudades de Colombia. Hasta el año de 1997 se encontraba en el puesto número cinco de las cien empresas cooperativas más grandes de Colombia.

La *misión* de la cooperativa fue enmarcada dentro del aumento de la calidad de vida de sus asociados, ahorradores, empleados, y comunidad, mediante la prestación de los servicios de ahorro y crédito, comercialización y servicios de salud, además con programas de seguridad social.

Su *visión* se orientó a contribuir al desarrollo integral de la sociedad, generando redes sociales originadas en el fomento, la recreación y fortalecimiento de organizaciones y la consolidación de una base social productiva; impulsando alianzas con organizaciones solidarias; ofreciendo sus servicios y productos financieros en el ámbito nacional e internacional a personas naturales con capacidad y voluntad de ahorro y a organizaciones públicas y privadas.

El quehacer de la Financiera Avancemos se inspiró en los principios de la filosofía solidaria, teniendo como eje central el desarrollo del ser humano. Esto se debía manifestar en su orientación y actuación, en la honestidad, responsabilidad, libertad, respeto, lealtad, justicia, compromiso, equidad, y en la cooperación.

La Financiera Avancemos por varios años se trazó los siguientes objetivos principales: Lograr estar y mantenerse en los cinco primeros lugares dentro del

conjunto de cooperativas financieras sobre la base del volumen de operaciones; construir un ambiente interno que genere una cultura de desarrollo; lograr que la organización se desarrolle al ritmo del crecimiento de la operación, generando sinergia en el quehacer individual y colectivo; y construir una estructura financiera equilibrada que soporte el crecimiento y el desarrollo de la organización.

Los servicios ofrecidos por la Financiera Avancemos eran de diferentes características. Los préstamos para proyectos con impacto social en lo regional ocupaban lugares privilegiados. Los convenios con las diferentes alcaldías municipales permitían canalizar recursos que eran colocados en las diferentes modalidades de créditos. La financiación de vivienda; de proyectos empresariales; de infraestructura regional y municipal: de programas de seguridad social etc, etc., fueron una razón más que motivó la existencia de esta cooperativa financiera.

La Financiera Avancemos poseía una estructura organizativa consistente en una *Asamblea General de Delegados*, que representaban a las personas asociadas y a los ahorradores. Los delegados eran elegidos democráticamente en las *Asambleas Locales* por regionales. Su función principal estaba enmarcada en la orientación estratégica de la financiera, y en nombrar los órganos de dirección y control: Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Revisoría Fiscal y los distintos comités corporativos.

La Gerencia general, nombrada por el Consejo de Administración, asumía las labores ejecutivas. Después de ésta estaban las tres gerencias nacionales con sus respectivos equipos: La Gerencia Financiera, la Gerencia Comercial¹, y la Gerencia de Administración. Posteriormente se encontraban los diferentes departamentos que apoyaban la dinámica empresarial y de objeto social de la Financiera: Desarrollo Social; Mercadeo; Servicios Generales; Sistemas Tecnológicos; Organización y Métodos; Contabilidad; Revisoría Fiscal; y Gestión Humana. Por último estaban las agencias u oficinas diseminadas en todo el territorio colombiano, y agrupadas por regionales.

¹ Es de anotar que la Gerencia Comercial no funcionaba como tal; tenía una orientación distinta en su radio de acción a sus homologas de otras empresas. Su enfoque de trabajo fue en dirección de una gerencia de desarrollo. De hecho su actividad giraba más en función de estructurar el desarrollo y crecimiento de la cooperativa. Si bien es cierto que de ella dependían todos los departamentos que trabajaban lo comercial, la labor realmente comercial la desarrollaba el departamento de MERCADEO.

En términos del organigrama de Avancemos éste contemplaba seis zonas geográficas: Zona Antioquia, Zona C/marca, Zona Cafetera, Zona Norte del Valle, Zona centro y Zona Sur. La persona responsable de cada una de ellas se llamaba *Coordinador de zona* (en otras empresas le llaman gerente o director regional). Cada zona estaba compuesta por varias oficinas (agencias) de captación y colocación de dineros. Sus responsables eran los *directores o gerentes de oficina*. Los responsables de los siete departamentos que mencionábamos en el párrafo anterior se les llamaban *directores de departamentos*. Entre las gerencias nacionales y las direcciones de las diferentes zonas había una instancia organizativa llamada *coordinación de zonas*. Esta desarrollaba una función de coordinación operativa entre las zonas/regiones.

La crisis del sector financiero colombiano (1997-2000), aunado a la concentración de algunos créditos en cuantías significativas que tenía la financiera, llevó a ésta organización a tener problemas de iliquidez. El no pago de algunos de estos créditos desembolsados o colocados a grandes empresarios colombianos, generó un problema de falta de recursos. Se suma además la falta de inyección de capital para generar liquidez en éstas situaciones de emergencia por parte de los organismos financieros estatales, labor que siempre se ha hecho con la banca privada. A raíz de todo ello, el gobierno colombiano optó por intervenir la cooperativa para su administración. Meses después, y como era de esperarse, la financiera Avancemos entró en un proceso de liquidación.

CAPITULO DOS

GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA TRANSFORMACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FINES DE LA FINANCIERA *AVANCEMOS*

2. TRANSFORMACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FINES DE LA FINANCIERA AVANCEMOS.

2.1 *Los fines y objetivos de una empresa de carácter social.*

El proceso de desarrollo y crecimiento de la **Cooperativa Financiera Avancemos** (estamos hablando del periodo 1987-1997), estuvo mediatizado por el impulso del *plan de emergencia*. Éste empezó a gestionarse después de la crisis que generó en la gestión empresarial el asesinato del Gerente General y del posterior atentado contra la vida del presidente del consejo de administración.

La continuación de esta guerra sucia contra los dirigentes cooperativos trajo para la organización empresarial la relativa pérdida del apoyo que venían ofreciendo algunas organizaciones privadas como también estatales. Igualmente llegó la agudización de los problemas económicos, y graves dificultades con la concepción de trabajo social de la región. Se generalizó el desconcierto y el temor, incidiendo negativamente en los fines estratégicos de la organización (lo social)². De hecho afectó la continuación de la implementación de la propuesta social de la cooperativa y del impacto de su crecimiento empresarial en el desarrollo de la región.

A raíz del asesinato del gerente general y del exilio forzado en el exterior del presidente del consejo, el liderazgo por una propuesta social y de transformación de lo local queda inconcluso.

“Con la muerte de Héctor se perdió también el apoyo externo hacía el trabajo social, hasta entidades cooperativas de segundo grado generaron una guerra (de desinformación) hacía la cooperativa. Hoy la cooperativa sigue viéndose como la entidad del sindicato, que patrocina solamente actividades de organización social [...] Esta imagen se manejó y se maneja a nivel nacional”³

² MEJÍA, Prado, Eduardo y ALBÁN Achinte Adolfo. *Cooperativa Financiera Avancemos: Historia de un proyecto empresarial y social*, Centro de Estudios Regionales REGIÓN, Santiago de Cali, 1996, pag 173.

³ MOREIRA, Luís Carlos, y TAMAYO, Carlos Hernán, *Elementos socioculturales que inciden en las formas de divulgación y recepción de los principios cooperativos: Estudio de caso COCICOINPA*, Tesis para optar el grado de comunicación social (periodismo), Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, 1994, pag. 44.

En la búsqueda de salidas el *plan de emergencia* planteó la especialización de área financiera y de la organización como tal. Se ampararon en la ley 79 de 1988 por medio de la cual se autorizaba a las cooperativas a especializarse en sus actividades. De igual manera se continuó con la modernización de la empresa; la sistematización de los procesos; el reordenamiento de funciones; y el cambio de razón social de COCICOINPA por el de FINANCIERA AVANCEMOS. Esto con el objetivo de implementar un programa de expansión de asociados, de servicios y de agencias (oficinas de captación de dinero), en una real iniciativa por obtener una parte del mercado del sector financiero en Colombia.

Desde este nuevo actuar la *conducción estratégica*⁴ disminuye considerablemente el apoyo hacia el trabajo social, razón de ser de la organización empresarial desde su fundación. Hubo innumerables rumores de desviación de los ideales cooperativos hacia formas de acumulación de dinero. Este proceso de desarticulación, de cambio de finalidad, de lo financiero por lo social genero perdida de identidad con el *proyecto avancemos*⁵.

En este punto los comentarios comunes de varias personas cercanas a este proceso socio-empresarial fueron los siguientes:

“...de parte de la comunidad y asociados se hicieron comentarios críticos frente a la pérdida de la dinámica del proyecto social.” “[...] la declinación, casi exclusiva, del trabajo hacia la recuperación financiera provocó la pérdida del norte del desarrollo social, el aspecto mas sentido y criticado por la comunidad y los antiguos asociados”. “La especialización financiera y el buen manejo del negocio no deben desnaturalizar la empresa frente a sus objetivos gruesos como cooperativa”. “El objetivo final de una organización cooperativa es su labor social [...] el crecimiento financiero sirve solo como instrumento para hacer bien lo social [...] solo

⁴ Con conducción Estratégica nos referimos al grupo que históricamente ha mantenido el poder de convocatoria y la incidencia en la conducción global de la Cooperativa: Gerencia General, Gerencia Comercial y uno que otro integrante del Consejo de Administración.

⁵ MEJÍA, María Fanny, *et. al.* Apuntes para la construcción de una política social corporativa: Financiera Avancemos. Tulúa, 1995

así tiene sentido que la cooperativa fortalezca solamente el negocio financiero”

El crecimiento empresarial impulsado desde criterios técnicos en búsqueda de la eficiencia olvidó también, según otras afirmaciones, el aspecto o desarrollo humano. Aspecto éste que estaba enmarcado necesariamente en los fines de la organización y que era parte de la cultura institucional. Inexorablemente se produjo el retiro de personas valiosas. Asimismo se profundizaron las frecuentes contradicciones internas que mermaban la capacidad decisoria y operativa del equipo de dirección y los mandos medios.

Era claro que en la dinámica interna las condiciones no eran nada favorables. El *plan de emergencia* permitió la recuperación financiera de la organización. En un lapso de tres años y con un crecimiento vertiginoso, colocó a esta entidad en los primeros lugares del sector financiero cooperativo colombiano. Todo en un ambiente externo, por un lado, favorable para el cooperativismo financiero⁶. Por otro lado, con un país en la que sus evidencias empíricas mostraban profunda crisis: violencia generalizada y múltiple; impunidad; descomposición social, e incredibilidad en la clase política.

En términos de la repercusión del plan de emergencia en la recuperación financiera de la empresa, uno de los Gerentes Generales de la financiera Avancemos en 1992 decía:

[...] los depósitos a la vista, los C.D.A.T y la capitalización [...] fueron los rubros del pasivo que presentaron el mayor crecimiento, convirtiéndose así, en la principal fuente de financiamiento de la cooperativa. [...] esto hizo posible (en términos porcentuales) la disminución del endeudamiento con entidades bancarias y conllevó a una mejor solidez. [...] los mayores esfuerzos en el área financiera se centraron en la

⁶ Recordemos que la ley 79/88 le dio un vuelco al marco reglamentario de la actividad empresarial cooperativa. Definió entre otras, a las cooperativas como “empresas asociativas sin ánimo de lucro”; les dio la posibilidad de extender sus servicios a terceros no afiliados; y permitía desarrollar la intermediación financiera convirtiéndose, si así lo desean (cumpliendo ciertos requisitos) en Bancos. Esta ley potenció al sector solidario y generó la creación de tres bancos Cooperativos Colombianos: Coopdesarrollo, UCONAL, y el Banco Cooperativo; además que dio impulso a varias cooperativas financieras.

*preparación de toda la organización, en aras de dejar claro el futuro de la entidad y enfrentar los retos de la apertura económica*⁷.

Cierto era que ya en 1992 se mostraban signos de recuperación en la económica colombiana. Las entidades financieras de segundo grado expresaban un crecimiento del 83%; las cooperativas financieras obtuvieron un 107%, y la *cooperativa financiera avancemos* obtuvo un 169%⁸.

La especialización financiera era la característica central que irradiaba la cooperativa Avancemos, no obstante su énfasis era lo social. “*No es por activos que seremos los mejores en cumplimiento de nuestros objetivos, es por la consolidación del proyecto social [...] que solo es realizable con una buena gestión empresarial en lo financiero*”⁹. Se deduce que una buena gestión empresarial en lo financiero no debe implicar el cambio del fin estratégico (lo social) de la organización.

En cierto modo esto se corrobora con los planteamientos sobre la renuncia de las organizaciones a sus objetivos para poder sobrevivir o crecer. Los objetivos y fines que dieron origen al ente organizacional, y que debieron ser institucionalizados han sido socavados por los nuevos procesos organizacionales. Pero al frente de esos procesos se colocan hombres. Estos asumen un papel de liderazgo en función de unos intereses que se presumen son por el bien de la organización. En cierto sentido, y para garantizar la cohesión del crecimiento, los intereses de los líderes se fusionan en los intereses de la organización.

Al respecto el prof. Robert Michel, formuló la “ley de hierro” en sus investigaciones sobre organizaciones en EEUU, ley que sugería que unos pocos líderes dominarán inevitablemente, incluso a las organizaciones políticas supuestamente democráticas y pondrán su interés en el mantenimiento de la organización por encima de los intereses de sus miembros¹⁰

Y estos líderes verán las organizaciones como instrumentos para configurar el mundo de acuerdo con objetivos mediatizados por sus puntos de vista, ofreciendo

⁷ Informe de la Gerencia General a la asamblea general de delegados de 1992 por Alejandro Rengifo.

⁸ MEJÍA Prado, Eduardo, ALBAN Achinte, Adolfo. Op, Cit, pag 205.

⁹ ROLDAN Rosalba, Gerente General, Intervención en el taller Análisis sobre la cultura organizacional, Tulúa, 1996

¹⁰ PERROW, Charles, Sociología de las Organizaciones, McGraw-Hill. Madrid España, 1990, pag 197-198.

mecanismos que permiten imponer a otro u otros la propia definición de su concepción de mundo. Las personas que controlan una organización tienen un poder que trasciende el de quienes no poseen tal control¹¹.

Desde esta lógica la *Cooperativa Financiera Avancemos* como tal no tuvo ningún fin. Fueron siempre los individuos (directivos, ejecutivos etc.) y 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 la empresa.

El fin de la *Financiera Avancemos* no era entonces más que el objetivo de un grupo de intereses. El objetivo fue el resultado de un proceso político al seno del cual todos los miembros no tenían el mismo peso organizacional; y que recaía fundamentalmente en la *conducción estratégica*. El llamado que se hace a un fin global de la organización, es por otro lado un medio frecuentemente utilizado por el grupo en el poder para ocultar sus propios intereses, reafirmar la legitimidad de sus decisiones, de sus acciones y asegurar así el orden organizacional.

Sin dudas la *Cooperativa Financiera Avancemos* era una organización empresarial caracterizada por enfocar su trabajo al desarrollo e impacto social.

“El sentido de la Cooperativa no es lo financiero, esto es sólo un instrumento (...) un medio, lo fundamental para nosotros es el desarrollo en el entorno en la cual se circunscribe nuestra base social”¹².

El concepto de *base social* de una organización solidaria está referido a las personas que directa e indirectamente son beneficiadas por las políticas y servicios de la organización cooperativa. Ellos son los *asociados* y los *empleados* en primera instancia. En segunda instancia están las familias de estos y las personas que se encuentran en el *medio ambiente* en la que se circunscribe la empresa.

Así las cosas, y con una empresa de carácter social, el modelo de gestión empresarial esbozado será aquel que garantice el desarrollo y la interiorización e

¹¹ MORGAN, Gareth, *Imágenes de la Organización*, Ed. Alfaomega, México DF, 1993, pags 127-133.

¹² TORRES, Inmer. Conferencia dictada en el postgrado de economía solidaria, Univalle, Cali, 1996

implementación de sus fines y objetivos en su *base social* pertinente. Necesariamente deberían coincidir con ciertos intereses predicados por un sector de la *financiera Avancemos*. Dicho sector tenía que garantizar la sincronización de todas las instancias organizativas de la Cooperativa que participaban en la labor de sacar adelante los objetivos propuestos.

Por ello, se crearon espacios de debate político-ideológico que aportaron elementos para la discusión de lo que era y debiera ser el *proyecto Avancemos* generando una retroalimentación entre la base social y la dirección o conducción de la cooperativa. Con el nombre de *proyecto avancemos* se quería significar un concepto que hacía referencia, en primera instancia, a la consolidación de una visión socio-política y organizativa en la base social; en segunda, a un mismo enfoque de dirección estratégica de las organizaciones empresariales que hacían parte del grupo empresarial; en tercero a una construcción de concepción empresarial con incidencia en la transformación social del entorno en la que se operaba, y en cuarto a una especie de modelo de desarrollo empresarial en la que el ser humano era la razón de ser y en la cual todos sus expectativas culturales, económicas, sociales etc, tanto de sus empleados como de sus asociados se iban resolviendo en la medida que la empresa se consolidaba.

Siempre hubo claridad de “*mantener claro el norte del proyecto sociopolítico (proyecto Avancemos) y su aplicabilidad en la cotidianidad*”¹³. Este papel fue asignado a la Fundación FUNDESHE, quien además debía proyectarse externamente en “*los espacios municipales y aportar al desarrollo local, dimensionando su fortalecimiento regional*”¹⁴.

Desde su origen en 1989 FUNDESHED ha propendido por dinamizar procesos sociales materializando la visión social y estratégica del *grupo corporativo Avancemos*, articulando a ello instituciones y organizaciones populares para impulsar el desarrollo integral local.

¹³ Todas las oraciones entre comillas y en letra cursiva utilizadas en este escrito son testimonios fehacientes de los encuestados y entrevistados.

¹⁴ MEJÍA, María Fanny, *et. al.* Apuntes para la construcción de una política social corporativa: Financiera Avancemos. Tulúa, 1995

Con la configuración del *Departamento de Desarrollo Social* de la Financiera Avancemos en 1992, se empezó un proceso de levantamiento de inventarios de necesidades y de instituciones comprometidas con las comunidades en la mira de trabajar una formulación de propuesta en pro del desarrollo local y regional. Se trató de canalizar todas las actividades sociales para garantizar al máximo una participación de los asociados en la política de desarrollo social de la empresa.

Al nivel de implementación, la mayor parte de esta labor recaía en los *Comités de Desarrollo Cooperativo CDC*, “*se reconoce que la existencia de los CDC y el fortalecimiento de las relaciones institucionales se constituye en el embrión de arraigo para el proyecto Avancemos y por ende para el cumplimiento de sus fines estratégicos orientado desde el accionar de cada oficina*”¹⁵.

El objetivo central de los CDC fue lograr una adecuada participación de los asociados en las actividades sociales que realizaba o impulsaba la cooperativa. Además servían para promover iniciativas y ejecuciones que iban en función de concretar los fines y objetivos estratégicos de la financiera en su base social.

En un principio se notaron resultados desiguales entre los comités, de acuerdo con el fortalecimiento de la dinámica social de cada localidad. Lo importante fue que ésta instancia organizativa (CDC) ofreció perspectivas halagadoras en relación con los desarrollos del cooperativismo y su función social, en los municipios en los que tenían presencia AVANCEMOS.¹⁶

2.2 La visión como expresión de los fines y objetivos de la Financiera Avancemos.

La visión, como elaboración conceptual de los objetivos y fines de la Cooperativa financiera AVANCEMOS, estuvo enfocada a la contribución del desarrollo integral de la sociedad, generando redes sociales originadas en el fomento, la creación y fortalecimiento de organizaciones y en la consolidación de una base social

¹⁵ MEJIA, *Op. Cit.* Los subrayados son nuestros.

¹⁶ MEJÍA, Prado, Eduardo y ALBÁN Achinte Adolfo. *Op. cit.*, pag 208

productiva; impulsando alianzas con organizaciones solidarias; ofreciendo sus servicios y productos financieros en el ámbito nacional e internacional a personas naturales con capacidad y voluntad de ahorro y a organizaciones públicas y privada.

Avancemos de acuerdo con este enunciado reflejaba un carácter que en sus documentos institucionales se manifestaban como la presentación conceptual que la propia organización tenía de sí misma. Esto es el definir continuado del modo en que la organización se reconoce como entidad¹⁷.

Este reconocimiento como entidad de la *base social* partícipe del *proyecto Avancemos* se exponían cuando se referían a la empresa en primera persona del plural “nosotros”. Esto es un saber que orientaba a sus integrantes hacia el norte definido, hacía unos intereses preestablecidos permitiendo a la organización mantener una existencia autónoma o identificable con una imagen corporativa de carácter nacional. Igualmente con un sentido de pertenencia generalizado como proyecto de vida, que se evidenciaba en la defensa de los postulados estratégicos de la organización, tanto en lo empresarial como en lo social. Lo anterior era más palpable en sus empleados.

En este nivel de reconocimiento se define lo que la organización realmente es; la forma de expresar su visión como institución social frente a terceros; como se delimitan sus fronteras; como se marcan las diferencias con otras organizaciones; y la forma de fijar los límites de lo aceptable como legítimo en el interior de la organización¹⁸. Era la escala de valores con la visión y los objetivos generales las que daban legitimidad e institucionalización a las conductas en la vida organizacional y en su incidencia a la base social. Ellas eran emanadas de las instancias de conducción en su carácter de mandos y de elementos de autoridad (poder),

Ya era en la practica real y en las vicisitudes de la organización que se ensayaba si eran o no consecuentes en la construcción de los objetivos y fines de la organización. En otras palabras si en la práctica se materializaban la visión. Sí el quehacer cotidiano de la financiera era consecuente con sus planteamientos. Y si

¹⁷ Una argumentación sobre el particular se encuentra en **ETKIN**, Jorge R, La doble moral de las Organizaciones, McGraw-Hill, Madrid, 1993, pags 31-37

¹⁸ **ETKIN**, Jorge R. La doble moral de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill, 1994. p. 328

ello no se daba, cuales serían, en primera instancia, las posibilidades de ubicar los síntomas de inoperancia y de incapacidad para resolver las desviaciones o las transgresiones a lo planteado en la visión. En segunda instancia cuales serían las formas de detectar los intereses que se ocultaban y que permitían distorsionar ciertos objetivos y fines de la organización.

Ello produjo un estado de indefinición o de ambigüedad en la Financiera Avancemos que se desdoblaba en forma incongruente entre el decir y su realización. Se llegó a la doble moral y al doble discurso deslegitimando en la práctica lo que se plantea en los escritos sobre los objetivos y fines de la organización:

“Pregonamos una organización solidaria y nosotros muchas veces somos insolidarios hasta con nuestros compañeros de trabajo”¹⁹.

Esto se manifestó en la realidad organizacional cotidiana de Avancemos por la coexistencia de discursos y prácticas que eran contradictorios y *“que abundan en la Cooperativa”²⁰*. La situación suele resultar del poder e intereses que ejercen ciertos grupos para imponer nuevas versiones sobre la razón de ser de la organización²¹.

El no ser consecuente con los fines y objetivos que identificaban al *proyecto Avancemos* no era estrictamente una transformación del carácter de la organización, pero sí un elemento de referencia que afectaba el modelo de empresa que se estaba construyendo. Una de las primeras fallas que se evidenció fue la falta de seguimiento en el proceder de cada uno de los empleados de la Cooperativa por parte de los organismos de conducción, esto se manifiesta en las siguientes apreciaciones:

“[Existe] un deseo expreso de una autoridad rígida pero no se hace evidente”.

¹⁹ ROLDAN, Rosalba, Gerente General, Intervención en el taller Análisis sobre Cultura organizacional en Avancemos, Tulúa, 1996

²⁰ CASTILLO, Eduardo, Director del Departamento de Mercadeo, Intervención taller sobre Cultura organizacional en Avancemos. Tulúa, 1996

²¹ ETKIN. *Op. cit.* p. 33

“Lo que más falla es la evaluación de desempeño porque hay mucho corazón, lo humano es muy poco riguroso. Hay que abolir el paternalismo”.

“Hacen falta controles más éticos que de procedimiento”.

“No hay rendición de cuentas sobre responsabilidades laborales que por la naturaleza de la empresa se convierten en responsabilidades sociales”.

“Hay delegación pero no hay controles. Debe haber mayor verticalidad frente al cumplimiento de los objetivos sociales, la tolerancia no debe excluir el control [...] El criterio de evaluación se asume solamente en el manejo de dineros. Aunque el reglamento tiene otras causales de despido, no se aplican”²².

Lo anterior nos permite hacer una apreciación en la relación que se dio entre la visión, los fines y las metas. En la Financiera Avancemos se notaba un manejo e interiorización de los fines y objetivos sociales (razón de ser de la empresa) en relación con el discurso y con sus diferentes documentos escritos sobre el particular. Era evidente esto en la mayoría de los organismos de la conducción de la organización. Pero existían apreciaciones que denotaban que el discurso y los documentos no reflejaban la realidad en la aplicación de las políticas en *la administración del negocio*, o sea en lo referente al manejo de lo financiero como tal.

“Existe rigor y coherencia en los planteamientos pero no en el manejo [...] Existe claridad en quienes lideran los procesos, mas no en la base, no con un rigor coherente”²³.

²² PÉREZ, Martín. Análisis de la Cultura Organizacional, Financiera Avancemos. Cali, 1996

²³ LÓPEZ, Luz Adriana. Diagnóstico y Administración del cambio organizacional. Tulúa, 1993

2.3 Abusos en el ejercicio del poder como elementos que desvirtúan los fines y objetivos de la Financiera.

Algunos elementos que desvirtuaron los fines y objetivos de la organización fueron las tendencias corruptas que se palparon al interior de la financiera, y que eran “*secretos a gritos en áreas que manejan(ron) recursos financieros*”. En estos actos siempre se encuentran signos de decadencia cultural y social. Internamente en la Financiera un grupo específico pudo aferrarse a estos ocios por su rentabilidad y porque a su vez ampliaban los espacios de poder. Pero en el marco de lo social el sistema se hace inestable ya que en sus relaciones con el medio (entorno y demás empleados) sus acciones pierden legitimidad²⁴.

Corrupción, la entendemos como una de las formas del abuso en el ejercicio del poder. Proviene del manejo arbitrario de las normas y apropiación (para ellos o para terceros) de recursos que otros necesitan. Se utilizan los privilegios o las posibilidades que el propio sistema ofrece sacando de todo ello provecho financiero principalmente.²⁵

La corrupción como tal configura como delito penalizado por la ley colombiana, pero sin embargo es cierto que muchas organizaciones la convierten en prácticas cotidianas. Lo preocupante es que dichas prácticas no sólo son rechazadas por quienes en teoría las sufren, sino que entre las partes se articulan bandas delictivas dentro de la propia organización²⁶ y coordinadas muchas veces desde lo externo, con un poder, muchas veces incalculable en cuanto a su capacidad de tergiversar objetivos y fines institucionales.

En Avancemos las relaciones de poder e intereses particulares en su interior permitieron prácticas de violación de los procedimientos en torno al manejo de los recursos financieros. Se facilitó así favorecer prestamos (créditos) a empresas privilegiadas o a terceros ajenos a la base social. Estos créditos no generaban impacto social ni transformación del entorno como tal y desvirtuaron los fines y objetivos que la organización pregonaba con tanto ahínco.

²⁴ ETKIN. Op, cit, pag 270

²⁵ ETKIN, op. cit, Page 267.

²⁶ ETKIN. Op, cit, pag 272

Debido a su carácter social, la cooperativa tenía razón de ser cuando su objeto social (lo financiero) se trabaja en función de su base social (asociados). En este sentido se considera “anormal” y poco consecuente con la misión empresarial, los préstamos “*negocios de segundo piso*”²⁷ que el área financiera entregó (desembolsó) a personajes y/o empresas nacionales entre 1994-1996. Estos créditos que en su momento generaron problemas de iliquidez por el incumplimiento de los pagos, con certeza al año 2000 no se habían cancelado.

Algunos ejemplos que sustentan la afirmación anterior son²⁸: El empresario y Ex-Ministro de relaciones Exteriores, Sr. MORRIS HARF recibió de la *Cooperativa Financiera Avancemos* desembolsó a su favor de 4,3 millones de €uros para su empresa *Atlantic Coal* radicada en la ciudad de Barranquilla; El conocido empresario Dr. Rodrigo Bernal (Complejo comercial y habitacional CHIPICHAPE) de la ciudad de Cali con una deuda contraída con Avancemos a Marzo 1997 de 12, 8 millones de €; La reconocida familia tradicional de la costa atlántica de nuestro país, los Visbal con créditos para sus complejos hoteleros BARU BEACH y MICHAEL PLAZA por 1,3 millones de €; El empresario del departamento del Huila, Sr. Fernando Gonzáles Vargas con un desembolso de 1,1 millones de € a su favor. ISAAC MILDENBERG, conocido en el medio de la banca financiera privada con créditos por 638 mil. €²⁹ En similares circunstancias se encuentran otras empresas a las cuales el área financiera extendió su benevolencia.

Es de resaltar que en menos de dos años se hicieron préstamos a *terceros no asociados* a la cooperativa por valores exagerados comparados con el estándar promedio de créditos desembolsados a su base social. El promedio del valor por crédito desembolsado a los asociados, reales dueños de la financiera, era de 900 euros en 1996. La colocación de créditos similar a la forma que lo hace cualquier banco o institución financiera puede coadyuvar a desvirtuar el carácter social que lleva implícito las cooperativas.

²⁷ Los *negocios de segundo piso* eran los créditos de altas cuantías que se entregaban a terceros y/o empresas generalmente grandes.

²⁸ Los datos que aquí se suministran proceden de documentos internos del área de tesorería de la Financiera corroborados por los auditores, y de artículos de revista y prensa especializada.

²⁹ Los valores en pesos colombianos deflactados al 2004 y sus equivalente en euros son solamente una aproximación para tener una referencia más clara de la magnitud de los préstamos realizados.

El poder (influencia) del área financiera en organizaciones cooperativas de carácter financiero, es una verdad de Perogrullo. Ese mismo poder se deja influenciar por la afirmación capciosa que las entidades cooperativas no suelen tener buenos niveles de eficiencia. De hecho uno de los indicadores más usuales lo construyen a partir de los gastos de administración (que implica personal ocupado) con el margen financiero neto de la entidad. Es un buen criterio para medir eficiencia en la banca privada o que funcionan como tal. Las grandes entidades financieras como el CityBank o el DeutchBank son altamente eficientes entre otras porque el promedio de sus colocaciones o créditos desembolsados por persona o empresa son altos. Su portafolio de servicios está enfocado a sectores con poder adquisitivo medio y alto.

El segmento poblacional o sector atendido por las cooperativas es sin duda los sectores pobres y/o populares que por regla general están excluidos de la banca comercial. En Colombia incluye los microempresarios y la pequeña y mediana empresa. Por lo anterior las entidades cooperativas financieras deben tener muchas cuentas y operaciones, lo que genera gastos de administración y costos fijos altos. En el caso de la Financiera Avancemos su base social estaba inscrita en este segmento poblacional. Sus fines y objetivos estaban precisamente orientados hacia éste sector organizativo. Desde este punto de vista la financiación de operaciones de grandes empresas y el asumir como sector de colocación de recursos financieros los clientes de los grandes bancos fue en sí una tergiversación de los objetivos y fines de esta organización.

Las decisiones en términos concretos y referente fundamentalmente al negocio en sí (lo financiero), al menos cuando se trata de grandes cuantías de dinero, parecen que eran tomadas pensando más en ganar en eficiencia que en las repercusiones sociales del crédito o en las posibilidades de generar circuitos económicos en las respectivas regiones. Esto manifiesta un poder del área financiera relativo pero con incidencia o capacidad de desvirtuar y desnaturalizar el carácter social de la Cooperativa³⁰. Actitudes como estas impugnaron la misión y llevaron a cuestionar la propia existencia de la financiera.

³⁰ La afirmación se sustenta con los diferentes comentarios de funcionarios cercanos al área financiera que criticaban de una manera constructiva los *negocios de segundo piso*; aquellos que por su valor eran manejados solo por la Gerencia Financiera, desconociéndose muchos procedimientos, incluso desde el mismo momento que se asignaban los créditos.

Pese al poder relativo del área financiera en la *Cooperativa Avancemos*, era más evidente el poder de áreas como la Gerencia General; la Gerencia Comercial o incluso el Departamento de Desarrollo Social, pues eran los de mayor credibilidad e incidencia en los procesos de la empresa, incluso más que el propio consejo de Administración³¹.

³¹ Esta afirmación será demostrada mas adelante con los análisis hechos a la información recolectada.

CAPITULO TRES

**RELACIONES DE PODER Y LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA FINANCIERA
AVANCEMOS.**

3. RELACIONES DE PODER Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Relaciones de poder y el diseño de la estructura organizacional.

Las definiciones sobre estructura organizacional nos permiten resaltar, en primer lugar, que la estructura tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, que las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones³². La estructura es la arena para las acciones organizacionales.³³

La estructura, como articulación de las tareas y de las personas, incluyendo las líneas de autoridad, de responsabilidad y de comunicación va configurando y formalizando el organigrama. Esta articulación es la que determina las estructuras organizacionales y no a la inversa. En el caso de la *Cooperativa Financiera Avancemos* la necesidad creó o dio nacimiento a la función, no al contrario. Cuando se creó un cargo, obedeció a una necesidad dada, y es desde allí se implementaron todos los sistemas que incidieron de una u otra manera en su funcionamiento y por ende en su diseño. La estructura fue paulatinamente construida a partir de las necesidades puntuales de la organización.

Este diseño de estructura alcanzó los objetivos de crecimiento planteados. Los poseedores del poder formal en *Avancemos* (Las *gerencias* fundamentalmente) decidieron cuales fueron los asuntos importantes que incidirían en un rediseño de la estructura. “*Siempre ha sido así*”. La estructura así diseñada e implementada por años fue lo que se conoció con el nombre de organización formal. Se llamó formal

³² BLANK, Bubis León, La administración de organizaciones: un enfoque estratégico, Universidad de valle, pag 224.

³³ HALL, H Richard, Op. Cit., pag. 60.

porque fue diseñada por la conducción de la cooperativa para ser utilizada en la organización.

La expansión de la financiera por ejemplo, obedeció a una política de crecimiento y desarrollo definida por el poder formal, de acuerdo con las necesidades que habían tenido. *“Había que dar el salto a lo nacional”*. Con ello se crearon las pautas para la estructuración de su nuevo diseño organizacional.

Desde este enfoque, la *Financiera Avancemos* entrega gran parte de su poder real a los responsables de las áreas. El concepto de área en esta cooperativa fue muy ambiguo. En general *área* implicaba una instancia organizativa que estaba especializada en ciertas actividades desarrollando su trabajo de manera funcional. En cierto modo estaba conformada por las diferentes especializaciones funcionales de la empresa. El área financiera; el área comercial; el área administrativa; el área de desarrollo social. Cada área podía estar formada por una gerencia nacional y sus diferentes soportes organizativos, y por uno que otro departamento. Pero un solo departamento con sus equipos como el departamento de desarrollo social se catalogaban como área.

El crecimiento en lo nacional los llevó a plantearse una estructura muy descentralizada. Lo que no desconocía que la incidencia sobre muchas decisiones, fundamentalmente estratégicas, fluía desde arriba por la jerarquía hasta los mandos medios, quienes las desdoblaban en sus espacios formales.

Y eran precisamente las personas que en este momento compartían la conducción global de la cooperativa (Gerencia General, comercial, administrativa y financiera) con trayectoria de años en esa organización, las que diseñaron e implementaron, con enfoques técnicos, las estrategias que les permitieron ordenar las personas, recursos y la tecnología. El acompañamiento del consejo de administración y de los asociados en este sentido fue muy poco.

La reputación ganada por años de la Gerencia General, la G. Comercial y menor porcentaje la G. Administrativa constituyeron una fuente importante de poder para imponer un enfoque de diseño organizacional en el crecimiento y desarrollo de la *Cooperativa Financiera Avancemos*. La reputación de estas personas estuvo

asociada a la excelencia de las actuaciones en estos puestos de trabajo y en los anteriores. Fue un elemento que facilitó los diseños y ajustes formales a la estructura de la empresa.

La gerencia general, la gerencia comercial, y la gerencia administrativa prácticamente funcionaron como un equipo. Las decisiones importantes se discutían por consenso. Paradójicamente en una organización financiera, la gerencia financiera funcionaba sin una dinámica de grupo con las otras tres gerencias. Era una gerencia poco proactiva y más bien receptora de decisiones. El protagonismo de ésta gerencia estaba muy limitado y sus aportes en términos de la construcción de la estructura organizacional fueron escasos.

En la Financiera se dispuso de una estructura fundamentada en la departamentalización geográfica, ó sea una organización que agrupa sus actividades con base en áreas geográficas, a saber: Zona Sur, Zona Centro, Zona Norte, Zona Cundinamarca y Zona Cafetera. En apoyo a las zonas o regiones se crearon los diferentes departamentos quienes tenían sus equipos en cada zona.

Esta estructuración organizacional tuvo implicaciones en términos de poder, en la medida que grupos de funcionarios, de rango medio, directores de departamentos, o gerentes regionales, se erigieron como cacicazgo³⁴.

“reinterpretan las orientaciones de acuerdo con su región e intereses de zona en algunos casos, y en otros con intereses meramente individuales [...] ello ha hecho carrera que se convierten en personas indispensables para una zona, [...] y como aquí (se refiere a Avancemos) todas las orientaciones que vienen de arriba se consultan con los caciques de cada zona, [...] entonces se les da la trascendencia que no se merecen”³⁵

Desde esta lógica se observaba una clara “independencia” de algunas zonas y de algunos departamentos. Argumentando una participación porcentual alta en los

³⁴ Cacicazgo lo derivamos de *caciquismo*, para mostrar como las políticas de los *caciques* y las consecuencias que de ello derivan, se manifiestan en la vida organizacional. Cacique en la lengua de nuestros antepasados significaba jefe de vasallos indígenas en una población o provincia. Con el pasar del tiempo y después que la conquista española se fue consolidando, cacique lo asimilaban a reyezuelo.

³⁵ BURBANO, Martha, Intervención en taller sobre cultura organizacional, Tulua, 1996.

ingresos de la cooperativa sobre todo en captaciones de recursos financieros, definieron en sus espacios, movimientos de personal, tácticas a desarrollar y hasta cambio de políticas en lo comercial, financiero y hasta en lo social. Lo que configuró en la práctica una estructura organizacional apta para una empresa netamente financiera. Se generó así ambigüedades entre el fin (lo social) con los medios (lo financiero) aislándose, como organización, cada vez más de su razón de ser: su base social.

Se detectó la enorme discrepancia que existió entre la jerarquía formal (Consejo de Administración y alta Gerencia) y la *no oficial*, elemento principal de estudio para los analistas de las organizaciones. Es un fenómeno conocido para la mayoría de las personas que pasan su vida laboral como gestores en empresas. Por ejemplo, las secretarías de los ministerios pueden desarrollar un poder que va más allá de su posición en la estructura organizacional, en términos de manejo de información a la que acceden.

La disciplina sociológica ha mostrado el contraste entre lo oficial y lo no oficial. Destaca el hecho de que las organizaciones son más bien sistemas naturales, vivientes que artificiales o mecanicistas. Seres vivientes que las personas de las organizaciones crean a partir de sus propias necesidades más que instrumentos racionales en manos de la conducción³⁶. Lo anterior nos lleva a formularnos la siguiente inquietud: ¿Quiénes ostentaron de hecho el poder en la Cooperativa financiera Avancemos y cuál fue la relación que existió entre este poder y su estructura organizacional que difícilmente es observable en el organigrama de la organización?

La estructura formal y sobre todo cuando hubo un carácter descentralizado y/o democrático (o por consenso) en la toma de decisiones, fácilmente se desdibuja en el contexto empresarial, quedando su imagen plasmada solo en el papel. Por el contrario la estructura informal en estas condiciones tiende a ser un catalizador (para bien o para mal) que acentúa (o tergiversa) los objetivos estratégicos de la organización.

³⁶ **PERROW**, Charles. Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill, 1990. 369 p.

3.2 La formalización en la estructura organizacional.

La formalización es la variable estructural clave para las personas que laboran en una organización. Su comportamiento como individuos se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización. La cantidad de discrecionalidad individual está relacionada inversamente con la cantidad de programación previa del comportamiento por la organización. La formalización tiene consecuencias importantes para la organización y sus áreas en términos de procesos, tales como las comunicaciones y la innovación tecnológica. Igualmente, las reglas y procedimientos diseñados para manejar las consecuencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización³⁷.

El grado de formalización de una organización se manifiesta, entre otras, en la elaboración por escrito de todas las actividades que se desarrollan en la dinámica empresarial. La comunicación en una estructura organizacional tiende a formalizarse en la medida que la empresa crece planificadamente. Razón por la cual son importantes los diferentes manuales que estas empresas elaboran y que se vuelven más complejos a la par de sus crecimientos.

El crecimiento exponencial y poco planificado que la Financiera Avancemos tuvo desde 1990 a 1997 no dio tiempo a una formalización acorde a las nuevas circunstancias de la empresa. La formalización de la comunicación y la misma toma de decisiones fueron elementos que más tuvo problemas en éste crecimiento. Fue común encontrar comentarios no agradables sobre la forma en que discurre la comunicación y la toma de decisiones en toda la estructura organizacional. Al nivel de la línea de mando o línea jerárquica se criticaban los medios utilizados para la comunicación y la lentitud para la toma de decisiones.

“En ocasiones se toman decisiones o se gestan procesos que no son comunicados a todas las agencias [...] se toman las decisiones cuando no hay nada que hacer... demasiada lentitud”³⁸.

³⁷ HALL, H Richard, *Op. Cit.*, pags 69-72

³⁸ LOPEZ. *Op. cit.* p. 2-3

La informalidad en la comunicación se manifestó en la transmisión de ideas oralmente. Un problema específico que afectaba a cualquier gerente o director de departamento con su instancia pertinente, era resuelto en una reunión informal. En ella recibía las salidas (ideas a desarrollar) a su problema concreto. De esto no quedaba un documento escrito, o un acta. Ello dificultaba un posterior seguimiento y una valoración de eficiencia de la persona en la solución de sus dificultades.

“Se entroniza el sistema informal, pues se confía poco en la funcionalidad de los conductos regulares”³⁹.

“Yo digo que aquí la organización en general es toda informal, aquí lo formal es que todo es informal [...] la comunicación, en la mayoría de los casos es extremadamente informal”. [t.e.3]⁴⁰

Sin duda la Cooperativa Financiera Avancemos era una organización en la cual la informalidad hizo parte de su cotidianidad. La comunicación formal entre las distintas áreas o departamentos fue escasa. Las impresiones recogidas en las encuestas nos ratifican la afirmación anterior. El 65% de los *comunicados* que se hacían en la cooperativa utilizaban como medio directo la comunicación verbal. El segundo medio utilizado al interior de la entidad fue el escrito con un 25%. Se manifestaba una relación informal que no permitía un seguimiento a las partes frente a un compromiso adquirido. El carácter informal de la comunicación era de resaltar en la estructura organizacional de ésta financiera.

Para impartir instrucciones u orientaciones por parte de los miembros de la conducción o dirección a las diferentes instancias organizativas (departamentos y/u oficinas), se utilizaron las reuniones periódicas. En estos espacios también fue evidente los niveles informalidad. Pocas veces quedaba un documento escrito o acta que le diera carácter formal a estos eventos. Solo se percibía los apuntes de cada uno de los asistentes que plasmaban en sus agendas. Ello de alguna manera garantizaba que lo tratado en la reunión no se olvidara.

³⁹ *Ibid.* p. 4.

⁴⁰ Los testimonios de Eduardo Castillo Coy, Director de MERCADEO aparecen como [t.e.3]

A mi juicio, estos niveles de informalidad permitieron también que se generaron centros de poder regional desestabilizando en un momento dado, políticas ya emitidas y trabajadas muchas veces por consenso. La opinión de las gerencias nacionales era que los mandos medios tenían claro las decisiones estratégicas de la organización y por lo tanto la comunicación se daba bajo estos parámetros.

“Nuestra organización tiene bien definidas unas políticas estratégicas que han sido trabajadas en consenso. [...] teniendo de marco estas políticas, es que se dan las orientaciones (ordenes) a nuestros mandos medios. [...] El cómo se hacen (o se llevan a cabo) estas orientaciones tiene poca importancia, cuando se tiene claro el norte a alcanzar”⁴¹

Asimismo, los elementos que sustentan el *proyecto Avancemos* en su globalidad al nivel conceptual, no estaban escritos en documentos de una manera racionalizada y sistematizada. Existía uno que otro documento escrito pero no precisaban por ejemplo, lo axiológico en Avancemos; el concepto de desarrollo que se estaba implementando; el concepto de construcción de empresa; Los métodos de dirección, etc., etc. Ello de antemano dificultó una verdadera interiorización y por ende un bajo compromiso en su construcción organizacional.

El diseño teórico en lo empresarial estaba bien elaborado en el discurso de la gerencia general y de la comercial, y en uno que otro integrante del consejo de administración. De esta manera se transmitía e interiorizaba en la estructura organizacional. El error fue que no se plasmó en el papel. También la racionalidad de las experiencias acumuladas quedó en el plano de lo oral.

3.3 Acerca de la jerarquización

Palpamos en este punto una preocupación en varios empleados en torno a una incongruencia: la difusión de “una estructura que opera bajo el supuesto de una concepción horizontal cuando el organigrama responde por un modelo vertical

⁴¹ MEJIA, María Fanny, Apuntes para la construcción de una política social corporativa: Financiera Avancemos. Tulúa, 1995.

tradicional”⁴². En otras palabras se afirmaba que la estructura obedecía a una línea jerarquizada y que se representaba en el organigrama respondiendo a un modelo vertical tradicional. Sobre ello se hacen las siguientes precisiones:

Entendemos como algo lógico que cualquier organización se estructura en forma de pirámide, siendo la cima la que controla todo. El poder está centralizado. Esto demanda mecanismos de coordinación de la supervisión o mando que no solo conduce a la división del trabajo (los que mandan y los que ejecutan) sino también a unas relaciones asimétricas entre componentes de la organización. Ellas son denominadas de autoridad jerárquica o línea de mando. Esta relación tiene su origen en el vértice de la jerarquía organizativa y emana de arriba hacia abajo por medio de un proceso descendente de delegación. De esta forma, cada subordinado está conectado a la dirección a través de un único punto⁴³.

La consecuencia extrema de un proceso de estructuración jerarquizada conlleva a que los empleados que se sitúan en los niveles bajos y medios, recelen de entregarse completamente para el logro de los objetivos y fines organizacionales. Al contrario, se convierten en empleados “robot” y carentes de iniciativa....todo está predeterminado por la estructura...hasta los movimientos más sencillos están reglamentados. Esto no sucedía en la Financiera Avancemos. La estructuración jerárquica solo aparecía en los organigramas y no era evidente en la realidad organizacional.

En el contexto del párrafo anterior podemos plantearnos la pregunta que se hace en su libro *Perrow* (Op, Cit.): ¿cómo es que pueden funcionar las organizaciones con estas características? Máxime si las mismas personas que pertenecen a las jerarquías tienen constantes quejas de otros departamentos o instancias organizativas tales como: ¿Quién es el responsable de esto? ¿Con quién se supone que debo consultar este asunto? ¿Nadie más ejercerá autoridad sobre este asunto? La coexistencia en una estructura organizacional de dos tendencias jerárquicas, una rígida representada en el organigrama y otra flexible personificada en la realidad, solo son posible con un liderazgo claro.

⁴² LÓPEZ. *Op. cit.* p. 12.

⁴³ MARÍN Antonio Lucas, *Sociología para la empresa*, Madrid, McGraw-Hill, primera edición en español, 1997, pags 380-381

En los conflictos generados por la falta de autoridad personal (ausencia de liderazgo) pueden resaltarse los ocurridos por el incumplimiento (o cumplimiento a medias) de las órdenes u orientaciones establecidas por la autoridad jerárquica o línea de mando. En estos casos la dirección comprendía el error ya que le había conferido un cargo o puesto de autoridad jerárquica a una persona sin capacidad o con poca capacidad para desarrollar labores en función de los objetivos de la financiera. Personas con capacidad y fuerte liderazgo no necesitan de hacer uso de un cargo jerárquico para que las decisiones fluyan en dinámica organizacional.

En escenarios como estos, se oía hablar de excesiva flexibilidad, de muy poca atención a la jerarquía, de toma de decisiones poco vigorosas. Es cierto que se puede culpar simultáneamente a la presencia y a la ausencia de jerarquía. La autoridad puede ser a la vez excesiva o nula. Pero puede suceder que el problema no resida en la jerarquía como tal solamente. En mi opinión se puede operar realmente bajo el supuesto de una concepción horizontal, así el organigrama responda por un modelo vertical tradicional. Desde esta lógica trabajó Avancemos. Los niveles de informalidades inherentes a su estructura organizacional permitía en cierto sentido operar sin la presencia de la línea jerárquica o autoridad formal.

“Un cierto grado de jerarquía tiene que existir en la cooperativa⁴⁴”. Pero en qué cantidad y en qué contexto es otro debate sobre las jerarquías. Y por ello se puede deducir, en palabras del mismo gerente comercial, Inmer Torres: “no podemos suponer que cuanto más jerárquica sea la Cooperativa más centralizada y controlada estará”.

3.4 La estructura informal en Avancemos.

La fuerza activa que le dio a la organización su respectivo dinamismo fue el factor humano. La dirección no escatimó recursos para su formación. El departamento que se encargaba de esta parte era el de GESTIÓN HUMANA que tenía este nombre y no el de Recursos Humanos (RRHH) como es lo habitual en estas y en muchas otras empresas. La diferencia se fundamentaba en que era un área para el

⁴⁴ TORRES, Apuntes sobre reunión de procesos, Enero 15/97. Cali: Financiera Avancemos-versalles

desarrollo de personas y no de recursos. Hablar de recursos humano implicaba una concepción de instrumentos en el manejo del personal.

El factor humano de Avancemos se interrelacionaba entre sí y entre su entorno organizacional. Ellos generaban unas relaciones de poder que se plasmaban en la organización informal. Debido a que las personas buscan satisfacer necesidades de subsistencia, seguridad, sociales o de aceptación, de reconocimiento de la labor realizada, de autorrealización no actúan como entes aislados. Estos se socializan entre sí. De ésta manera se crearon relaciones de poder, expectativas e intercambios, conllevando a formarse una estructura informal.

La estructura informal consiste de “Una red de relaciones sociales y personales que surgen espontáneamente a medida que las personas se asocian con otras, y que no han sido establecidas ni han sido requeridas por la organización formal”⁴⁵

En la medida que las personas entraron a congeniar y a socializarse en la cooperativa, fueron apareciendo individuos que orientaban y acompañaban procesos. Muchos de estos individuos no pertenecían a la estructura jerárquica o línea de mando. Fue el caso de varias personas del Departamento de Desarrollo Social, que por su dinámica laboral e interiorización de los postulados del *proyecto Avancemos* se interrelacionaron con los demás funcionarios.

El escenario anterior coadyuvó a la formación de *grupos informales* al interior de la Financiera. Más que personas reunidas eran grupos que formaban entre sí los empleados de la empresa en función de sus afinidades e intereses personales y/o grupales. Eran una consecuencia de la necesidad de las personas de interacción constante con sus semejantes. Aparecían diseminados por toda la Cooperativa y realizaban una amplia actividad de intercambio informativo. Ejemplo de ésta actividad, era el “*visiteo*” (de visitar) que realizaban los empleados de varios departamentos en diferentes horas de la jornada laboral; las discusiones amistosas en espacios extrainstitucionales; las reuniones en horas de almuerzo entre compañeros; en fin y otros similares.

⁴⁵ KOONTZ, H, citado por, BLANK Bubis León, La administración de Organizaciones, Op. cit., pag. 211.

Un de los debates más comunes en teoría de las organizaciones es el papel de los grupos informales dentro de las organizaciones. En ellos es vital e importante detectar los aspectos funcionales ya que son, y en esto concuerdan la mayoría de los teóricos clásicos, grupos necesarios para soportar, airear o criticar la organización formal. “Los grupos informales son los responsables de fijar las actitudes, entendimiento, costumbres, hábitos e instituciones. Son necesarios para el funcionamiento de la organización formal en cuanto a mecanismos de comunicación, y de cohesividad”⁴⁶.

Según la documentación recogida y en especial las entrevistas que se trabajaron, hubo común acuerdo en ubicar grupos informales dentro de la financiera Avancemos. En todas las entrevistas se reconoció el actuar de estos grupos y se ubicaron como defensores y/o impulsores del proyecto empresarial y social llamado Avancemos.

*“Existen naturalmente (los grupos informales) como existen en cualquier empresa, pero no creo que afecten negativamente el comportamiento organizacional, al contrario sirven mucho para unir, labores del cumplimiento del trabajo y del norte que hay que seguir en Avancemos”. [t.e.1]*⁴⁷

Es de anotar que la estructura organizacional de ésta empresa facilitó la creación de estos tipos de grupos informales. La concepción del manejo de la conducción en términos de la construcción del *proyecto Avancemos* apostaba por ellos. Un ejemplo era los Comité de Desarrollo Cooperativo CDC, que no estaban dentro de la estructura formal pero que desempeñaron una dinámica de generadores de opiniones.

*“[...] la financiera Avancemos maneja unos principios y unos estilos de dirección que permite dentro de la Organización generar grupos informales”. [t.e.2]*⁴⁸

⁴⁶ BARNARD, Chester, citado por PERROW, Charles. Sociología de las Organizaciones. McGraw-Hill. Madrid: Impreso GETAFE. 1990. pagina 88

⁴⁷ La sigla (t.e.1) corresponde a Testimonio de la Entrevista a Miguel Ángel Ossa. Financiera Avancemos.

⁴⁸ La sigla (t.e.2) corresponde al testimonio de la entrevista a Rosalba Roldán. Gerente general, Financiera Avancemos.

3.5 El rumor como medio de comunicación en la Financiera Avancemos.

El rumor como medio de comunicación informal en Avancemos se empezaba a formar en intercambios informativos en los que se trataba una diversidad de temas con intereses disímiles. Se circulaba entre los empleados comentarios que podían contener informaciones referidas a las actividades de la Cooperativa y a sus participantes. Podía ser el caso de circulación de información relacionada con problemas de salarios, cambios organizativos, nuevas disposiciones administrativas, comportamiento o actitudes de la conducción, casos de corrupción etc., o igualmente los rumores podían contener informaciones relacionadas con la vida familiar y privada de los funcionarios que laboraban en la organización.

El comentario para configurarse como rumor ha de reunir tres condiciones básicas: debe ser una información que responde a las ansias, temores y presupuestos de la gente; debe ser una información imprevista; ha de tener consecuencias relevantes e inmediatas para la gente y la organización⁴⁹. Desde ésta lógica se convierte en elemento que dinamiza y confronta posiciones, actitudes y comportamientos que se puede ubicar como parte inherente a la cultura organizacional de Avancemos.

“La confrontación no se hace evidente, se maneja más por comentarios, chismes, en corrillos [...] Yo no creo que eso sea la informalidad, yo creo que eso ya es algo formal, o sea, cuando la costumbre se convierte en una norma ya no tiene nada que ver con la informalidad, ya hace parte de lo legal de la institución” [t.e.13]⁵⁰.

Es de anotar que el rumor tiene una fuerte carga subjetiva y no debe asombrarnos que lleve información tergiversada y errónea. También es importante destacar que no siempre (el rumor) resulta ser falso. Aunque los rumores están conectados a las necesidades y a la sociabilidad de la persona, su transmisión al interior de la Financiera Avancemos se daba principalmente porque las instancias pertinentes no

⁴⁹ SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Macchi, 1994. p.146

⁵⁰ La sigla (t.e.13) corresponde al testimonio de la entrevista a Josué Rodríguez. Director de Desarrollo social, Financiera Avancemos.

ofrecían suficiente información a los empleados sobre asuntos que éstos concebían como importantes.

Por otro lado se mantenía restricciones al conservar muchas cosas en secreto o a soltar la información en el último momento. En estas circunstancias la necesidad normal de saber, presente en todo empleado de cualquier organización, no es satisfecha y el rumor viene a suplantar las informaciones que éste necesita obtener directamente de la conducción⁵¹.

Del mismo modo favorecía la proliferación del rumor en Avancemos los periodos de crisis. En especial cuando se había afectado la estabilidad de la cooperativa y/o de algunos empleados. La situación se volvía más compleja ya que los requerimientos informativos al personal no llegaban a tiempo. Se convertía así el rumor en una válvula de escape de emociones y tensiones. Se logró posteriormente un entendimiento de parte de la conducción al considerar que era mejor entregar la información oficialmente que retenerla. La razón obedecía a que la noticia que se ofrecía con franqueza producía reacciones más positivas en el personal. Las informaciones negativas, cuando eran transmitidas por medio del el rumor, siempre tendían a la exageración de los hechos.

Otra característica del rumor en Avancemos era su carácter selectivo. Esto implicaba que algunos miembros de algún departamento u oficina recibían las informaciones de los rumores mientras que otros no. Ello motivado a que en su transmisión el rumor seguía redes de afinidad y complicidad existente entre los mismos empleados. El hecho que una persona no recibiera rumores de parte de sus compañeros era considerado como un índice de su baja aceptación en el grupo.

Las personas que transmiten el rumor no son neutrales aunque lo aparenten. De alguna manera toman partido consciente o inconscientemente de aquello que en el fondo está expresando un pensamiento de poder propio. No olvidemos que quienes trasmiten el rumor, generalmente utilizan frases como: “*se dice que*”; “*se comenta que*”; “*se asegura que*”. Es decir que siempre son los otros lo que los hacen o dicen,

⁵¹ Al respecto los aportes de GARCÍA SEHWERT, Pablo. En: Las Comunicaciones en la Empresa, p. 46

él o ellos, los que generan el rumor, nunca dirán: “yo te aseguro que”⁵². De esta manera el rumor se transmitía como una “información desinteresada”, pero no mostraba el verdadero interés de utilizarlo como un instrumento de poder al interior de Avancemos.

Por su carácter selectivo y por las distintas barreras que interfirieron en las comunicaciones con los organismos de conducción, la transmisión de los rumores encontró resistencia en su flujo ascendente. Muchas veces era la conducción la última en enterarse o simplemente no se enteraba de lo que acontecía. Lo que implicaba que las informaciones que podrían resultar de mucha utilidad eran censuradas o desaparecían en los niveles inferiores a estos. Así sucedía con rumores sobre personas involucradas en problemas de corrupción y que en algunos casos eran desconocidos por la dirección a través de este mecanismo.

El rumor, como vehículo de comunicación informal, se caracterizaba en Avancemos porque arrancaba y se basaba en un “gramo de verdad”. En otras palabras se desarrollaba en torno a situaciones del que se conocía algunos elementos, pero en la medida en que su transmisión iba pasando de una persona a otra, sufría deformaciones. A la par pero en menor medida, el rumor en esta empresa llevó muchas veces informaciones infundadas creando grados de malestar en las instancias organizativas y en personas en concreto.

Es de aclarar la ausencia de una propuesta clara en el ámbito de comunicación que fortaleciera la relación formal sin perder la informalidad en la que se circunscribía la cooperativa. Ello coadyuvando a sistematizar la información, del carácter que sea, generada en los distintos espacios y así hacerla fluir en toda la organización⁵³. Vale la pena resaltar que si los rumores tienden a producirse con frecuencia, como es el caso de la Financiera Avancemos⁵⁴, ello pudo indicar que determinadas necesidades informativas de los empleados no estaban siendo satisfechas. La conducción debió

⁵² Ver Daniel S., en Comunicación Estratégica. P. 143

⁵³ **PEREZ**, Martín. Análisis de la Cultura Organizacional de la Financiera Avancemos: Síntesis. 1996. p. 4

⁵⁴ El rumor en Avancemos fue inherente a su dinámica social. Quizás puede hacer referencia a su procedencia. No existen investigaciones al respecto. De todas formas el 70% de los empleados venía de pueblos cercanos al sitio o “pueblito” como solían decirle en donde nació la cooperativa. Y fue a partir del “pueblito” que fueron llegando a las ciudades grandes o capitales. En éste proceso de crecimiento la incorporación de personal era de esta región. Fue notable los traslados de personal a las oficinas ubicadas en las grandes ciudades. En Colombia hay un aforismo popular que dice: ¡Pueblo pequeño infierno grande!!!

entonces cuestionarse si estaban ofreciendo a los empleados suficiente información sobre asuntos que éstos consideran relevantes.

En el contexto analizado anteriormente se ubicaron las relaciones de poder articuladas a grupos informales que de una u otra manera desarrollaban “comentarios” adrede con el fin de desprestigiar a un departamento o empleado. Mención aparte merece los comentarios sobre personas corruptas y/o mediocres que laboraban en la Cooperativa. Los rumores sobre sus comportamientos trascendían a otras empresas del grupo Avancemos, ya que estos comentarios eran del conocimiento de la gran mayoría del personal “[...] *el señor x todo el mundo sabe que es un corrupto, un ladrón, pero no se toman los correctivos del caso*”. El rumor entraba aquí como una forma más de presión, para forzar a tomar una decisión frente a una situación dada.

Es importante también observar los aspectos negativos de las relaciones informales y que han sido ampliamente documentadas en diferentes estudios, en la medida que los grupos informales podrían tener, de hecho como se detectó en Avancemos a través del rumor, aspectos disfuncionales y perjudiciales para la organización.

CAPITULO CUATRO

INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA AVANCEMOS

4. TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL

El concepto de tecnología organizacional y para efectos del presente estudio, lo entendemos como el conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización (recursos, personas, equipos, información) en productos finales (bienes y servicios) que la organización envía de nuevo al medio ambiente externo. Esta transformación sucede en todas las organizaciones, sean fábricas, bancos, Empresas financieras, hospitales, etc.⁵⁵.

Los autores que se han interesado en la influencia de la tecnología sobre la organización, la ubican lejos de ser neutral y racional. Afirman que toda decisión tecnológica es también una decisión social por lo tanto subordinada a los intereses de grupos y de poderes específicos en la organización empresarial⁵⁶.

Ahora bien, si ubicamos la tecnología desde la concepción funcional de las organizaciones se tendrá que plantear como una variable independiente, que determina a la vez la estructura organizacional y los comportamientos de las personas al interior de la misma. La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de la empresa. Esto se conoce como el *imperativo tecnológico*, y se refiere al hecho que la tecnología no solamente tiene influencia sino que determina la estructura de la organización y su comportamiento⁵⁷.

La tecnología como variable organizacional que influye sobre la organización y sobre los demás recursos, y en capacidad de garantizar mayor y mejor desempeño en los objetivos generales de la organización, crea diferentes niveles de poder en las personas o instancias organizativas que tiene o trabajan este saber.

Lo del párrafo anterior se manifiesta en la Cooperativa financiera Avancemos, en la medida que los departamentos (sistemas tecnológicos y Organización y Métodos principalmente) eran los únicos que tenían acceso a un saber de una técnica, que

⁵⁵ **BLANK BUBIS**, León. La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico. Cali: Univalle, 1993. p. 60

⁵⁶ En ésta afirmación hay una idea que sustenta el marxismo en cuanto a la lucha de intereses, sea tecnológica o económica. Ver: MARX, Karl. El Capital. Tomo I, Vol. 2. Siglo XXI, 1988. p 451-470

⁵⁷ **CHIAVENATO** Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración, ed McGraw Hill, Segunda edición en Español, Bogota 1994, pags 638-640

los hacía fuertes e imprescindibles. El concepto de lo tecnológico quedaba referenciado al poder que generaban como concedores de una técnica y a la adquisición de equipos, que por x o y motivos, terminaban siendo suntuarios.

“[...] Tocaba siempre creer en su verdad, aguantar sus posiciones, y en muchos casos su prepotencia [...] a sabiendas que sus soluciones tecnológicas conllevan un factor de desperdicio de recursos en su aplicación” [t.e.4]⁵⁸.

Las decisiones tecnológicas en la Cooperativa Financiera Avancemos estuvieron precedidas por análisis complejos de los problemas a resolver. Siempre hubo una gran dosis de tecnicismo, en el sentido de creer que todo problema en la organización se soluciona con paquetes tecnológicos. Cualquier análisis para una salida concreta a un problema, estaba precedido por una complejidad en torno al conocimiento y de la forma de llevarlo a la práctica.

“El poder total del conocimiento de estos grupos... indicaba que eran un factor que colocaban las condiciones e intimidaba el resto de la organización [...] era un poder que subordinaba”⁵⁹.

Sin duda estos argumentos favorecieron un sector de tecnócratas que se erigieron como necesarios e imprescindibles en la organización cooperativa. Fueron considerables las sumas de dinero que se invirtieron en proyectos tecnológicos motivados más por la “presión” o influencia del *Departamento de Sistema Tecnológico* que por la propia necesidad de suplir una insuficiencia.

La labor desempeñada por estos departamentos (especialmente el de sistemas) difícilmente se enfocaba en la **sistematización de los procesos** como primera opción, que además resultaba barata para abordar problemas específicos en la organización. Siempre se trabajó más en función de la **automatización de procesos**.

⁵⁸ La sigla t.e.4 corresponde a la entrevista de Ignacio Roldan, Gerente General de la Comercializadora Avancemos.

⁵⁹ INMER Torres, opinión en reunión del Grupo Corporativo. Enero 15 1997. Cali.

“Se implementaba la segunda (automatización de procesos) sin abordar la primera (sistematización de procesos), lo que encarecía cualquier solución tecnológica. Desde este enfoque a los “chachos”(especialistas) de sistemas siempre les quedaban grande sus proyectos [...] al final había que contratar asesoría externa. [...] su función estaba entonces estrictamente a supervisar la labor que a nivel de plataforma tecnológica realizaban otros [...] pero no se le podía decir nada porque eran realmente un poder que desestabilizaba la organización en un momento dado” [t.e.15]⁶⁰.

La política en términos de la elaboración de la plataforma tecnológica se fue elaborando a partir de la concepción que tenían las personas que se encontraban inicialmente al frente del Departamento de Sistemas. Las mismas gerencias en esos temas fueron muy parcas. Sin duda esto determinó una estructuración de la organización que influyó posteriormente en la forma individual (como empresa) de asumir el desarrollo tecnológico. No hubo así una voluntad política para asumir los desarrollos tecnológicos de manera colectiva, en especial con empresas cooperativas que estaban en las mismas situaciones. El costo por empresa resultaba muy alto si se abordaba individualmente. El mismo sector cooperativo era una alternativa para trabajar en conjunto, proyectos de esta envergadura que abarataran costos.

Lo tecnológico y su forma de implementación fue un debate que posteriormente se dio en Avancemos. Se reconoció la fase de la Cooperativa en su desarrollo y crecimiento en la cual algunos intereses estuvieron amarrados al conocimiento técnico. Ello conllevó a la dirección empresarial a tomar decisiones en este campo que costaron fuertes sumas de dinero.

A raíz de lo anterior, los proyectos de carácter tecnológico se integraron a otros procesos que involucraban a todos los departamentos. Se logró además un manejo de la técnica en otros espacios que permitían descentralizar poderes. Así, el poder de estos grupos que estaban mediatizado por los equipos con capacidad tecnológica se desplazó en la medida que otras personas también ganaron constante formación

⁶⁰ La sigla t.e.15 corresponde a Henry **BONILLA**, Director del departamento de Servicios Generales de la Financiera Avancemos.

en el apropiamiento de la técnica, “[...] *ya no es solamente el cuento sino que hay apropiación de metodologías de trabajo para manejar procesos técnicos*”⁶¹.

La tecnología no se resume, por otro lado, a un fenómeno estrictamente material (herramientas, instalaciones y máquinas). Ella puede ser invisible, inmaterial, es decir simbólica y social, y llegar a constituir en una organización un principio de legitimación de poder. Visto así la tecnología, y desde el punto de vista meramente administrativo, se considera como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general, y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas (know-how)⁶².

A este fin contribuyo en sus inicios en Avancemos, el programa *SENA-Uconal* quienes aportaron elementos técnicos para la profesionalización de los mandos y del fortalecimiento organizativo como base fundamental para el posterior desarrollo empresarial. Se partió de una técnica administrativa que se enseñó, de tal forma que se simplificó en la práctica la teoría de la administración.

“El proyecto Sena-Uconal que venía adelantándose exitosamente desde años anteriores, permitió un manejo administrativo más eficiente y técnico, necesarios para afrontar los nuevos retos. Se había logrado superar la conducción empírica al modernizar su estructura empresarial dotándola de una visión conceptual y técnicamente fundamentada”⁶³.

Obviamente, el ir ganando nuevos elementos en lo técnico-administrativo fue un preámbulo para conseguir ascendencia en la organización. Me refiero a los cargos de responsabilidad en la línea de mando, que generaron como es lógico, referentes de poder que mas adelante analizaremos detalladamente.

Pero la técnica también tiene que ver con la aplicación del discurso social, elaborado, desarrollado y aplicado por un departamento como *Desarrollo Social* en

⁶¹ DÍAZ, Willian, Director General de la Fundación FUDESHEDE. En un Documento. Reunión Equipo Conducción, Financiera Avancemos-Versalles, 15 Enero 1997.

⁶² CHIAVENATO Idalberto, *Op. cit.*, 630.

⁶³ MEJIA Prado Eduardo y ALBAN Achinte Adolfo. *Op. cit.* Pag 143. Los subrayados son míos.

la Cooperativa Financiera Avancemos. Aquí hay una tecnología y una técnica. El discurso social puede ser un factor de poder que se mostró desde ésta instancia, en contraposición a otro factor de poder como el del departamento de *Organización y Métodos* que también se manifestó una tecnología y técnica inherentes a su quehacer cotidiano en la Cooperativa.

De lo que se trata entonces es que las técnicas se “socialicen”. Todo con el fin de abarcar mayor cantidad de personas y descentralizar, en la medida de lo posible, tareas.

“[...] que estas instancias de poder (departamentos) tengan una dinámica de intercambio para garantizar personas que manejen todos los campos debe ser un requisito para diseminar poderes que se contraponen a una forma de focalización”⁶⁴

⁶⁴ **DÍAZ**, Willian, Director General de la Fundación FUDESHE. En un Documento. Reunión Equipo Conducción, Financiera Avancemos-Versalles, 15 Enero 1997.

CAPITULO CINCO

RELACIONES DE PODER Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FINANCIERA AVANCEMOS

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1 Cultura organizacional y las relaciones de poder como concepto.

Hablar de cultura organizacional teniendo de trasfondo la lógica de las relaciones poder es complejo. Para este estudio que recoge las relaciones de poder, los conflictos e intereses en la gestión empresarial, el poder como categoría lo relacionamos con la influencia ejercida y sus connotaciones evidentes en la estructura organizacional de la Cooperativa. En este contexto es conveniente distinguir tres componentes básicos para entender el concepto de cultura Organizacional.

En primer lugar el nivel de lo manifiesto. Compuesto por los artefactos, el arte, el lenguaje, la comunicación, la tecnología, y otras producciones o creaciones visibles. Son los componentes de la cultura organizacional más vinculados con las demandas del medio externo. La interacción permanente de empleados y miembros de la conducción, los documentos escritos, métodos de conducción y disposición en el entorno laboral, son parte de la cultura de la Financiera Avancemos en este nivel de lo manifiesto.

En segundo lugar, los componentes prescriptivos y axiológicos, el cuerpo de normas, valores y los propósitos que sirven como orientación para los integrantes que buscan acuerdos acerca de aquello que será considerado normal, correcto y legítimo. En este saber compartido también se incluyen las regulaciones y los controles sociales sobre los comportamientos en el grupo. Este cuerpo de normas y valores sociales componen el denominado ethos organizacional. El dominio de lo declarado y establecido como deseable, pero también sujeto a la discusión y confrontación con la realidad. Se formaliza a través de los estatutos, las declaraciones de los principios, el credo de Avancemos y las figuras ejemplares de la conducción.

En tercer lugar distinguimos en la cultura organizacional a las presunciones subyacentes (lo tenido como verdad dado por la norma), las creencias y las motivaciones implícitas compartidas en el grupo. Estas les dan a los integrantes la sensación de pertenencia al grupo. Las presunciones son más el resultado de la experiencia y la interacción en el trabajo cotidiano, que de los códigos o la educación formal. Por ejemplo, el dinero como símbolo del éxito, la fe en lo divino.

Entre estos niveles no hay una relación de dependencia. Tampoco un orden secuencial, ni ocurre en espacios separados. En cada componente encontraremos conceptos de los restantes, por ejemplo el lenguaje (que colocamos en el nivel de lo manifiesto) se utiliza en la conversación de acuerdo con las connotaciones en términos de los valores y creencias que guían a los interlocutores.

Jorge R. Etkin y otros autores son quienes han aplicado esta distinción sobre la cultura organizacional⁶⁵, utilizando un criterio y propuesto los nombres para hechos que en la realidad integran un proceso conjunto de convivencia y socialización. Precisamente un rasgo de poder que se presenta en la cultura organizacional es dividir en la medida que existen unos intereses de por medio entre las creencias y las técnicas. La comunicación entre las diferentes instancias organizativas de Avancemos y las relaciones de poder entre sus empleados son hechos sociales, que sólo a los efectos de nuestra explicación como observadores externos, podemos apreciar desde los tres enfoques mencionados.

5.2 La cultura organizacional, personal y medio ambiente.

En el medio social ocurren procesos de diferenciación y homogenización. Una Cooperativa, una fábrica o una escuela son consideradas como organismos sociales. Al interior desarrollan sus propias subculturas o culturas organizacionales que les da cierta identidad ya que tienen pautas culturales diferentes.

⁶⁵ Dos libros recogen ésta impresión: **LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES** de Jorge R. Etkin, y **CULTURA ORGANIZACIONAL** de varios autores: Harry Abarbanel, Yvan Allaire, Mihaela Firsirotu, Brian Hobbs, Robert Paupart y Jean-Jaques Simard.

Las organizaciones del tipo de Avancemos, que tienen como propósito estratégico aumentar la calidad de vida de su *base social* en concordancia con valores humanistas, están atravesadas por instituciones como la familia, el lenguaje, la religión, la educación, el concepto de justicia. También se encuentran influenciadas por los sistemas de ideas y valores sociales que los empleados comparten y ponen en práctica.

“A la Financiera Avancemos llegan personas que vienen desde una práctica de unos sectores diferentes, de unos medios distintos, de pronto con filosofías diferentes”. [t.e.8]⁶⁶

En este sentido lo que deseamos mostrar es la articulación de los elementos de la cultura a escala externa o fuera de la organización con la dinámica interna en una organización de carácter social como los son las cooperativas. La idea es que el entorno cultural, como los sistemas de presunciones, valores y creencias fue un obstáculo no controlable para el desarrollo de la propia organización. Esto se evidenció en la medida que mucho del personal seleccionado para ingresar a la Cooperativa Financiera venía culturalmente influenciado del medio. Se explica así porque algunos de los empleados visualizaban la empresa como un medio para *“buscar dinero de la manera más fácil”*; o porque adoptaban una actitud pasiva y poco creativa frente al trabajo con la base social; o porque la poca interiorización de los postulados sociales de organización a la que se pertenecían, etc. Lo comentado naturalmente facilitó al interior de la Financiera, entre otras cosas, ventanas de corrupción, grupos no muy convencidos de los valores humanistas, y poca disponibilidad para el cumplimiento de los fines y objetivos estratégicos. Inexorablemente se generó posiciones de poder proclives a sus intereses respectivos.

En este sentido, Charles Perrow, ha sostenido que “gran parte del esfuerzo organizacional se realiza para controlar los efectos de las influencias externas sobre el personal. Diariamente la gente entra *contaminada* al trabajo. La sociedad los forma de una manera que afecta su capacidad para desempeñar tareas

⁶⁶ La sigla t.e.8 corresponde a la entrevista de Maria Evelia Primero, Gerente Administrativa de la Financiera Avancemos.

organizacionales. Muchos de los aspectos irritantes de la estructura organizacional se deben a la necesidad de controlar estas fuentes de contaminación⁶⁷.

Independiente del buen manejo del negocio financiero, los elementos anteriores nos dan una aproximación a la explicación del porqué en algunas regiones el trabajo con los asociados era más dinámico que en otras. Igual sucedía con algunas manifestaciones de corrupción. Obviamente el accionar del Departamento de *Gestión Humana* tenía una relación directa con lo formulado aquí. Era este departamento que con una política de selección de personal, garantizaban que quienes se vinculaban a la Financiera Avancemos era los mejores y fácilmente adaptables a un proyecto de empresa peculiar como lo fue esta Cooperativa.

Lo que se manifestó dentro de la cooperativa fue que el personal seleccionado, en muchos de los casos, no se identificaba ni se articulaban al modelo de gestión empresarial y a sus políticas de desarrollo. En otros casos no había una apropiación de los principios y valores que tenía la empresa. En estas condiciones la adaptación a la cultura organizacional fue precedida de innumerables conflictos e intereses, muchos de ellos con posturas de visión individualista tanto en su parte laboral, como en su concepción de mundo.

Se dio un preámbulo para cuestionar la labor desempeñada por el departamento de Gestión Humana. Al parecer la técnica o el sistema de escogencia del personal, presentaba algunas falencias que, en ciertos momentos, afectaron la dinámica de la organización.

“En la organización se encuentra trabajando gente no deseable, que cree que la felicidad solo la da el dinero [...] y muchas veces se prestan para cosas indebidas en su afán de tener ganancias extras.”⁶⁸

En esta línea de acción, se cuestionaba la *no conformación* de un departamento de Gestión Humana multidisciplinario, que trascendiera más allá de lo que el enfoque psicológico le da a la profesionalización técnica. Es por eso, se argumentaba, que se hacía indispensable la conformación de un equipo especializado e interdisciplinario

⁶⁷ PERROW. *Op. cit.* pag 210.

⁶⁸ RODRÍGUEZ Carlos, funcionario de auditoría interna.

que tuviera como fin insertar individuos a la organización con una concepción clara de lo que es la técnica en función del desarrollo social; lo que no necesariamente era garantía para una adaptación e interiorización en la cultura organizacional de la financiera Avancemos, pero sí era un buen inicio para minimizar conflictos e intereses.

Esta propuesta nació de la necesidad de lograr un cambio fundamental dentro de la estructura organizacional. Se tomó como referencia la cultura que se gestó y se reprodujo al interior de la entidad. La cotidianidad que se vivió nos revelaba que gran parte de los individuos que laboraban en ella eran excelentes en su función técnica como tal, pero carecían de elementos conceptuales y dinámicas solidarias que los llevaban, consciente o inconscientemente, a no identificarse con el enfoque social planteado por la cooperativa (sentido de pertenencia).

El resultado de estas contradicciones llevó a estos funcionarios a utilizar estrategias para sostenerse o mantenerse en sus cargos. Se crearon a su vez grupos o nichos de poder que, algunas veces torpedearon y obstaculizaron el desarrollo del *proyecto Avancemos*. En otros casos utilizaban al grupo para esconder sus carencias.

“Ha habido personas muy “conchudas” y han logrado formar grupos que han creado nichos, unos micro poderes, se podría decir que hasta fortalezas [...] ha habido gente que ha ido construyendo toda una red de apoyo ante la cual se van disimulando los errores o se van disfrazando, y las falencias se van transmitiendo al grupo”. [t.e.5]⁶⁹

La incidencia del entorno en la cultura organizacional de Avancemos partió del papel del corpus o del saber técnico en la contratación de personal en Avancemos, lo que generó serios cuestionamientos tanto a las técnicas e instrumentos de selección como a los modelos clásicos de selección utilizados⁷⁰. Dichos criterios técnicos de vinculación no incluían, en cierta medida, la visión o concepción crítica de mundo que debía tener los candidatos, como requisito complementario para su ingreso a la cooperativa. Una visión crítica y de transformación podía ser un indicador para que

⁶⁹ La sigla t.e.5 corresponde a la entrevista de Carlos Alfonso Segura, Subgerente Financiero de la Cooperativa Avancemos.

⁷⁰ Una diferenciación clara al respecto, se encuentra en: **MONZÓN** Arribas Candido, Aportación de la Psicología de la Empresa, Universidad Complutense, Madrid, 1997.

una persona interiorizara más rápidamente un proyecto empresarial de carácter social.

5.3 Lo Axiológico y la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional estaba mediatizada por un proceso que se venía dando desde el inicio de su fundación, se implementó y construyó a través de la dinámica impuesta por los encargados de la conducción. La Cooperativa puso en marcha un modelo de desarrollo social que se cimentaba en los valores solidarios; en la igualdad de oportunidades; en el respeto por el otro; en la honestidad y la sensibilidad por lo social; y en su aporte a una construcción de una sociedad justa, y orientaba la dinámica organizacional de sus integrantes⁷¹. Es decir el modelo cultivaba y ponía en práctica ciertos principios filosóficos, sociales y económicos que enriquecían la vida en comunidad.

“La organización ha planteado de acuerdo a su filosofía, unos valores, una ética y lo que se aspira es que la transformación afecte al medio externo; es decir, que todo lo que se plantee y se ponga en práctica aquí en la empresa se irradie en el resto de la sociedad y no se quede solamente en el trabajo”. [t.e.8]

El dominio de lo declarado y establecido como deseable, estaba sujeto a la confrontación con la realidad. Esto se palpaba en la aplicación e implementación de los fines y objetivos en la organización. Fueron muchos los contratiempos producidos por obstáculos creados por algunos miembros de la organización. En cierto sentido el enfoque del *proyecto Avancemos* implementado en la realidad laboral chocaba con sus intereses. Sus formas de pensar desconocían las posibilidades de transformación local o regional que se pueden generar a partir de un modelo empresarial con vocación social.

En fin, se crearon talanqueras que acarrearón consigo una serie de conflictos (controversias) e intereses particulares que retardaron las posibilidades de trabajar los objetivos y fines organizacionales en el entorno empresarial.

⁷¹ MEJIA Prado Eduardo, ALBAN Achinte Adolfo, *Op. Cit.*, Pag 145

“Se crean conflictos en el sentido de que no hay un equilibrio entre los intereses individuales e intereses colectivos, la confusión a veces del poder, las concepciones de tener autonomía, la no precisión de conceptos”. [t.e.8]

“Aquí no se puede hablar de poder [...] aquí lo que hay es que concebir una ética, una ética del hacer, [...] Esa ética del hacer me parece que reivindica una forma de poder [...] esa forma nos permite ser una autoridad en su conjunto para ser una referencia en la relación con nuestra base social y nuestros asociados, reales dueños de la financiera. [...] eso es precisamente lo que a muchos no les gusta. Le tienen pánico a las transformaciones sociales, y no conciben que desde una financiera se pueda hacer labores como éstas.”. [t.e.13]

La cultura organizacional en la Financiera Avancemos estaba perfilada más allá de una actitud y una forma de pensar la realidad. Era la sumisión a un modelo diferente de gestión empresarial que intentaba aportar en la construcción de otro tipo de sociedad. Resaltaba la importancia de la labor social de la financiera, no como un mero discurso sino impactando en la realidad cotidiana de su base social y en la transformación de las regiones en la cual se encontraban circunscritas. En esta organización se gestaba un tipo de cultura que se muestra muy diferente a las que adoptan y practican otras empresas sean estas cooperativas o empresas privadas. Se explica así los problemas de adaptación del personal que eran incorporados a la Financiera. El acumulado de experiencias y vivencias traído de otras empresas requería de una evolución para no chocar contra la dinámica misma del proyecto empresarial y social de la cooperativa.

“Es una cultura totalmente diferente a todas las empresas y por ende a todas las cooperativas; hay una apertura, una libertad, donde vos no podes hacer como muchas cooperativas, hacer uso del poder y utilizarlo para cosas indebidas, para manipular y meter gente, para

tener prebendas en crédito, para el beneficio personal y no para el beneficio colectivo” [t.e.10].

Las manifestaciones inherentes a la cultura organizacional de la Financiera Avancemos, iban de la mano con su discurso social. La estructura organizacional estaba constantemente rediseñándose para reproducir y desdoblar lo axiológico e interiorizarlo en sus empleados. Se hacía mucho énfasis, por un lado, en el discurso socio-político y por otro, en el desdoblamiento de sus políticas y del mismo modelo empresarial que se quería construir.

Desde esta óptica, y teniendo de relevante que la cultura era motor para el desarrollo, se implementó en 1996 todo un proyecto cultural llamado *NUEVA ESCUELA de dirigentes del proyecto solidario*⁷², con la exigencia de formar líderes en el ámbito de toda Colombia. El objetivo de fondo era darle continuidad y profundización al proyecto social y empresarial.

*“En los últimos años AVANCEMOS perfila su proyecto social y empresarial haciendo énfasis en el aspecto cultural, como elemento globalizados de la sociedad que da cuenta de su materialidad pero también de su sentir, anhelos, aspiraciones y se constituyen en factor de cohesión del cuerpo social aportante de identidad, pertenencia y autoreconocimiento”.*⁷³

Se trataba de implementar, con una metodología novedosa, la construcción de una *cultura de desarrollo* que relacionaba el *tener* y el *ser*. Se propiciaban ambientes organizacionales que posibilitaran el reconocimiento del ser humano a partir del reconocimiento del otro, de la diferencia. Lo que llevaría necesariamente a ubicar las relaciones de poder, conflicto e intereses de la Financiera Avancemos en contextos diferentes y amigables. Todo se hacía en función de fortalecer e implementar en la realidad organizacional el proyecto social y empresarial, y en reconocimiento en su

⁷² La *nueva escuela* se elabora a partir de una propuesta metodológica para el quehacer pedagógico en Avancemos: *Sensibilización para el desarrollo Humano*. Se trata del rescate del ser que integra el sentimiento con el compromiso de transformación y construcción de pensamiento renovador y alternativo. Este programa de formación de liderazgo cooperativista se apoya para su puesta en marcha en 4 grupos: sico-social; simbólico; comunicación y logístico, a través de 7 talleres análogos a las etapas de la vida (desde el nacimiento hasta la muerte) en una retrospectiva del proceso vital como método para desaprender y aprender a partir del sentir, del compartir las historias de cada uno y del colectivo; es poderse leer en la sociedad desde las vivencias.

⁷³ MEJIA Prado Eduardo, ALBAN Achinte Adolfo, *Op. Cit.* Pag 222.

interior del postulado psicoanalítico que los conflictos son inmanentes al ser humano. Se recogía así los elementos principales del sistema axiológico de Avancemos.

5.4 Comunicación, informalidad y cultura Organizacional.

La comunicación e informalidad eran otro de los aspectos en la cultura organizacional de la Cooperativa Financiera Avancemos que generó conflictos y creó ciertos intereses en la estructura. La comunicación como un elemento del nivel de lo manifiesto, era un componente de la cultura organizacional que vinculaba la interacción permanente de empleados y miembros de la *conducción estratégica*, tanto a través de documentos escritos como orales.

Un factor que sigue siendo constante ante los ojos del investigador, es el carácter restringido de las comunicaciones en la vida organizacional. Una forma de disimular esta deficiencia es teniendo estrategias eficaces que garantizan la dependencia de sus subordinados en términos de la información (quien maneja la información tiene poder, es una verdad de Perogrullo), lo que genera una posición de privilegios frente a las demás personas o instancias organizativas⁷⁴.

En este punto de vista existía, como es lógico en cualquier organización de carácter nacional, una propuesta de comunicación que abarcaba todas las instancias organizativas. Esta tenía algunas críticas en su sistema de información que le generaban aspectos ineficientes e inadecuados en su proceder. Entre ellos denotamos lineamientos prácticos que no indicaban claramente el rumbo a seguir la forma correcta de funcionamiento del modelo de desarrollo.

“Lo único que uno tiene claro es que este negocio debe funcionar en la parte financiera como tal, [...] la información es inoportuna, es insuficiente y muchas veces deficiente. Por esa falta de comunicación muchos todavía creen que aquí se funciona lo mismo que cualquier financiera de mercado.” [t.e.3].

⁷⁴ Esta idea se sustenta muy bien cuando se relaciona las estrategias conceptuales y la comunicación. Ver: **ABARBANEL** Harry, En busca de los mitos organizacionales, en *CULTURA ORGANIZACIONAL: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*, Fondo Editorial LEGIS, serie empresarial, Bogotá 1992, Capítulo VI.

La informalidad era parte de la cotidianidad como se ha venido exponiendo. La comunicación, lo mismo que el cumplimiento de las obligaciones en el sentido de acatar las ordenes, se tomaban bajo el esquema de la informalidad. Se reproducía así tipos de actitudes, hábitos y valores que se convertían en costumbre, y que a juicio de algunos funcionarios, no repercutían en la realización de los objetivos de la organización.

En suma, la informalidad como se presentaba en Avancemos era una tendencia importante de la cultura de los empleados que la integraban. Estas normas de comportamiento como se revelaban ante las pretensiones del proyecto social mismo, llevaron a que se trataran de incorporar otros tipos de culturas que se contraponían con la cultura organizacional “oficial”. La informalidad facilitó a su vez que en la cooperativa el *don de palabra* se perfilara como un elemento de poder. Existía una tradición oral más que escrita en términos de comunicación. Ello hizo carrera como algo inherente a su cultura.

Siendo la Cooperativa Avancemos una organización dedicada al negocio financiero hubo en su interior un discurso social y político más que empresarial y técnico. Se partía de la afirmación que lo empresarial y técnico debía estar subordinado a lo social y político. La razón estribaba en que se trataba de una organización cooperativa cuyos fines y objetivos principales eran de carácter social. Esto se percibía y transmitía fundamentalmente por vía oral. De hecho significaba que quien profundizara o manejara dicho discurso social, generaba, en estas condiciones, liderazgos con las connotaciones que de ello se derivan.

La palabra contiene y trasmite también la cultura de la empresa, le presta una forma tangible. “El éxito de la retórica no solamente garantiza la autoridad, sino que también refuerza el poder colectivo, haciendo que los miembros reconozcan que ellos forman una unidad, que quieren pertenecer a esta unidad y suministrar sin rodeos todo servicio que ella necesite, trabajando diligentemente para ella y plegándose a sus exigencias”⁷⁵

⁷⁵ ABRAVANEL, Harry, Cultura Organizacional y Autoridad simbólica, en CULTURA ORGANIZACIONAL: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos, Fondo Editorial LEGIS, serie empresarial, Bogota 1992, Capítulo II.

Sin duda, y pese a todas las manifestaciones de poder e intereses que comentábamos anteriormente, la Cooperativa Financiera Avancemos fue singular en su cultura organizacional. Su crecimiento alcanzado en pocos años hasta colocarse en los primeros lugares, obedeció al empuje trabajado en su cultura interna, que compartía con un sistema de valores bien definido. Tenían legado histórico, héroes, ceremonias para sus eventos, y apoyaban todas las manifestaciones culturales tanto de lo empresarial como de la región donde se ubicaban sus oficinas. “La existencia de héroes, de valores y de ritos es esencial para el vigor de una cultura”⁷⁶.

Este énfasis de lo cultural, lo interrelacionaban con la concepción social que tenían de la gestión empresarial era la diferencia en relación con otras empresas cooperativas. Se tenía claro eso si que la especialización financiera seguía siendo la base del proyecto empresarial avancemos.

“No es por activos que seremos los mejores, aunque estamos en las primeras cinco cooperativas financieras más grandes de Colombia, es por la consolidación del proyecto social y cultural que solo es posible con un buen éxito empresarial”⁷⁷

⁷⁶ ABARBANEL Harry, *Op. cit.*, pag 43

⁷⁷ Rosalba ROLDAN, Gerente General de la Financiera Avancemos, en AVANCEMOS 30 años: Historia de un proyecto empresarial y Social, Ed. Centro de Estudios Regionales, REGION, Santiago de Cali 1996, pag 226.

CAPITULO SEIS

INFLUENCIA, LIDERAZGO, Y DESCENTRALIZACIÓN EN LA FINANCIERA AVANCEMOS.

6. INFLUENCIA, LIDERAZGO, y DESCENTRALIZACIÓN.

6.1 Gerencias Nacionales y su incidencia en la estructura organizacional.

No todos los miembros que conformaban las instancias de dirección o conducción de la Cooperativa tenían el mismo peso en términos de su influencia. Es decir, que no todos tenían un *poder* de decisión que implicará la direccionalidad y funcionamiento de la organización y una aceptación implícita por parte de todos los integrantes. Obedecía a la claridad conceptual que estos funcionarios tenían sobre el cómo se debía construir la organización financiera en lo social y en lo empresarial. Este *saber* les convertía en referentes para la toma de decisiones y en una persona de *autoridad* en la estructura organizacional. Desde esta perspectiva la Gerencia General y la gerencia Comercial (o de desarrollo) fueron las instancias de mayor poder (influencia) sobre la estructura general de la Financiera e incluso con incidencias en los Concejos y Gerencias de las demás empresas del grupo empresarial.

Weber distingue tres tipos de dominación legítima: **la carismática**, que descansa en función a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas; **la racional legal**, que descansa en la creencia de la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad; **y la tradicional** que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad⁷⁸.

Dentro de ésta empresa Cooperativa se mezclaron principalmente los dos primeros tipos de autoridad. Ellos se articularon y se presentaron de forma interdependiente en las diferentes instancias de conducción y en la propia gestión empresarial. En la Cooperativa Financiera Avancemos se hallaban individuos que ejercían y aplicaban

⁷⁸ WEBER, Max. Economía y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, Tomo 1. p. 172.

estos dos tipos de autoridad, ya sea por reglamento, por cualidades extraordinarias o por ser antiguo y tener un conocimiento claro del funcionamiento de la institución.

Uno de los aspectos para trabajar esas formas de poder manifestadas en determinada autoridad fue tener conocimiento de las personas o instancias organizativas más importantes o influyentes en la estructura organizacional. Importantes por ejemplo por su carisma o ejemplaridad como persona; en relación con el cargo ubicado jerárquicamente en el organigrama; o por su conocimiento en el manejo de la dinámica empresarial y social de la Cooperativa. Tal como lo reflejaron los datos de las encuestas, el 40% ubicó a la Gerencia Comercial como la instancia que más aportó para el crecimiento y desarrollo de la cooperativa, seguida de la Gerencia General con el 32.5%. Según estos datos, las dos instancias anteriores se convertían en dinamizadores del cambio que aportaban con iniciativas y trabajo al desarrollo de políticas que redundaban en beneficio de la Cooperativa.

Esto nos permite ubicar el grado de aceptación que tenían la Gerencia General y la Comercial, y en especial las personas que estaban al frente de ésta instancia organizativa en cuanto a su influencia en los procesos y en la toma de decisiones de la cooperativa.

La gerencia Comercial funcionaba en la práctica de la Cooperativa Avancemos como una Gerencia de desarrollo institucional lo que implicaba en cierto modo un grado elevado de aceptación en la estructura. Ello implicaba que la persona al frente de ésta gerencia debía ser un aglutinador y dinamizador del proyecto social y su interrelación con lo empresarial. De hecho su trabajo era como estratega, mas en función de los estratégico que de lo táctico. Esto era más en la construcción y consolidación del *proyecto avancemos* como tal, que en sus actividades cotidianas y rutinarias.

La caracterización que le hacían a la financiera, como lo hemos venido desglosando, era de una empresa de carácter social y para el desarrollo social. El negocio financiero se concebía como un instrumento o medio para garantizar los fines y objetivos de la organización. El grado de influencia en la estructura organizacional estaba relacionado con la apropiación de estos conceptos, y de la

capacidad de generar ideas en las soluciones de tipo estratégico. Era aquí en la que la figura del gerente comercial encajaba.

La Gerencia General que como instancia y nivel de importancia era ubicada en segundo lugar (32,5%), demarcó algunos elementos que vale la pena detallar en los párrafos siguientes. Uno de esos elementos, y que están encuadrados en una dominación legítima, tiene que ver con la forma carismática que la Gerente General de la Cooperativa Avancemos lideró el proceso de crecimiento de la organización⁷⁹. Igualmente la posición jerárquica y de relación legal permitió un ejercicio de la autoridad amparado por su cargo en la estructura organizacional, que a los ojos de sus subalternos era motivo de importancia.

Llama la atención el grado de “deslegitimación” de *la Gerencia Financiera* en la Cooperativa Avancemos (10,5%), máxime si en esta organización el negocio principal era la captación y colocación de recursos financieros⁸⁰. Existió un nivel medio de aceptabilidad de esta instancia organizativa, motivado a nuestro juicio, por la poca claridad de este funcionario frente a la construcción de un proyecto empresarial de carácter social. Igualmente a su mínimo carisma y autoridad, que se manifestaba en no liderar procesos en la Cooperativa.

Es necesario precisar sobre la importancia que tuvieron otras instancias organizativas de la conducción (gerencias zonales o regionales), que reflejaron su influencia en sus zonas específicas. La forma de estructuración de la cooperativa y su radio de acción enfocado a lo regional fundamentalmente posibilitó otros liderazgos. Algunos directores de zona/región se erigieron como personas importantes y de gran influencia no solamente en sus respectivas zonas sino al nivel de lo nacional.

⁷⁹ Esta posición carismática la llevó a obtener dos importantes condecoraciones: *El premio al desarrollo empresarial* 1993 otorgado por la Corporación de Desarrollo Humano y Empresarial; y la Mención de Honor dentro del marco del premio *MANOS de ORO* 1994.

⁸⁰ Es de resaltar que en otras organizaciones financieras Colombianas tanto Cooperativas como privadas, el grado de influencia o poder de las Gerencias Financieras en el crecimiento y desarrollo de las empresas, es demasiado fuerte. Son un poder en la medida que conocen el negocio financiero, que se convierte simultáneamente en la razón de ser de la organización

6.2 Acerca de la influencia interpersonal.

La influencia social interpersonal es un elemento omnipresente del juego social que no puede ser soslayado ni ignorado. En una organización estamos sujetos a la interrelación del medio externo como también al interno, este último en el sentido de las influencias de las acciones que realizan los demás.

Las organizaciones no son conglomerados de personas aisladas que toman decisiones y las colocan en práctica. Ellas son por encima de todo, entes o núcleos sociales en los que cada cual interactúa con los demás. Estamos influenciados por lo que nuestros compañeros, jefes, líderes o superiores dicen y hacen (el llamado efecto de la imitación social). También estamos mediatizados por las cosas que los demás hacen para consagrarse con nosotros y para sentirnos a gusto con ellos. Asimismo, estamos influenciados por las emociones que se crean y utilizan en los cuerpos sociales.

En las organizaciones de carácter social como la Cooperativa Financiera Avancemos, fue muy importante tener la referencia del mando o directivo. El mando era la persona que con su ejemplo esbozaba el quehacer institucional y representaba lo que era la empresa. Cualquier empleado desprevenido de Avancemos, o un nuevo funcionario hacía sus opiniones de los mandos o individuos con cargo de dirección apoyándose en el juicio de los demás. Si nos enteramos por los compañeros de trabajo que determinado jefe sirve de referencia por su carisma, o por su aporte al desarrollo de una organización, automáticamente asumimos la misma posición. Ahora bien si utilizamos a los demás como apoyo de nuestro punto de vista, no cabe duda que llegaremos a tener sus mismos puntos de vista y viceversa.

Por ello compartir opiniones con otras personas constituyen una importante cimentación para la atracción interpersonal y la solidaridad social. A su vez la mayoría de los empleados de cualquier organización inconscientemente son *forzados* en estar de acuerdo con los demás, porque saben que ello asegura la aceptación del grupo.

En Avancemos como organización el principio de imitación social estaba lleno de ejemplos. La mayoría de los nuevos empleados se adaptaban rápidamente al entorno social existente. Los antiguos fácilmente estandarizaban las opiniones. Muchos veían en personas como la Gerente General y el gerente Comercial la referencia a seguir. Todos tenían una opinión buena porque existía un consenso en toda la organización que ellos eran personas amables, buenas y trabajadoras.⁸¹ La buena reputación que se gana en una organización constituye una *fuerza de poder* importante que permite tener influencia interpersonal. Si a ello le sumamos la posición jerárquica que se tenga en la estructura organizacional formal, obviamente contribuye a fortalecer más el poder como tal.

Pero si se reconocía a la Gerencia General y Comercial como personas que de una u otra manera poseían poder en la Cooperativa (ya sea por que eran referente de muchos empleados o por que tenían en la estructura formal puestos de responsabilidad) y que lo utilizan en beneficio colectivo, es importante ubicar también las valoraciones que arrojó esta investigación de otros cargos de responsabilidad.

De las personas entrevistadas, fue curioso como un 63% ubicó una deficiencia en términos de liderazgo e influencia en la estructura de poder de Avancemos en el papel desempeñado por la gerencias financieras y de la gerencia administrativa. Esta misma tendencia se mantuvo en los análisis de las encuestas⁸².

La apreciación general era que estas dos instancias organizativas solo tenían un poder formal emanado solamente de la posición jerárquica en el organigrama. Esta posición es sin duda, como lo argumenta Morgan (Op. Cit), una evidencia como fuente de autoridad en cualquier organización⁸³. En términos prácticos significaba que las personas responsables o al frente de estas instancias tenían escasa credibilidad e influencia como individuos en el quehacer cotidiano de la cooperativa, y con muy pocos aportes conceptuales y concretos en la construcción global del proyecto empresarial y social Avancemos.

⁸¹ En casi todos los espacios trabajados era común encontrar buenas opiniones sobre la Gerencia General y la Gerencia Comercial que han sido, a nuestra manera de ver, irrigadas en toda la organización, ganándose una cierta fama de que son personas comprensibles, honestas, inteligentes y comprometidas con la cooperativa.

⁸² En nuestra encuesta, el ítem 29 "*Cree usted que el personal que labora en la cooperativa es el más idóneo para construir el proyecto empresarial avancemos*" nos encontramos como se evaluaba de una manera negativa la gestión financiera y administrativa. Pero es de recalcar que se fue más incisivo en lo que respecta a la Gerencia Financiera.

⁸³ MORGAN, Gareth, *Imágenes de la Organización*, Ed. Alfaomega, Mexico D.F, 1991, pag 145

En términos de *relaciones de autoridad* el poder formal se utilizó para beneficiar algunos intereses particulares. Fue el consenso de muchos empleados. Señalaban por ejemplo algunos casos puntuales del área de tesorería. *“Las posibilidades de poder se utilizan para corresponder a ciertos intereses como tráfico de influencias, amiguismos etc.”* Las bases o fuentes de este poder estaban en relación directa con los medios (recursos financieros y el escalafón jerárquico) que daban el sustento para que fuera ejercida una posición fuerte de dominación.

*“Existe una concentración de poder en el área financiera que lleva a que una decisión salte cualquier política, no importando que sea en detrimento de la institución. [...] Los organismos de control no ejercen su función, y se da una clara manipulación de la información debido al poder que se posee.”*⁸⁴

Las afirmaciones anteriores colocan en evidencia el manejo formal de las relaciones de poder en un área de mucha importancia pero igualmente vulnerable para una entidad financiera sea esta de carácter cooperativo o privado. Vemos con extrañeza como en una institución financiera, *“la parte del área financiera funciona como una rueda suelta donde además se concentran muchas irregularidades que colocan en peligro la empresa como tal”*⁸⁵.

Esto lo planteamos porque en la realidad organizacional de Avancemos hay un poder explícito y evidente, estrechamente vinculado a la Gerencia Financiera. El uso del poder en cualquier organización está encadenado a la habilidad de una persona para controlar los destinos de los recursos financieros. No es necesario tener el control completo sobre las decisiones financieras. Solo se necesita tener el control suficiente para tirar de las cuerdas que pueden crear cambios marginales. De esta manera se ejerce una influencia fundamental sobre el futuro desarrollo de la organización y con ello comprar el compromiso de aquellos que se benefician del uso de estos dineros, argumenta Gareth Morgan⁸⁶. Es verdad, pero en una organización financiera como tal, este poder además está asociado a la capacidad

⁸⁴ DIAZ, Baquero Fernando, Proyecto de actualización y modernización de Avancemos, Informe Financiero, Asesoría 3, pag. 5 Abril de 1996.

⁸⁵ DIAZ, Baquero Fernando, Proyecto de actualización y modernización de Avancemos, Informe Asesoría 4, Julio de 1996.

⁸⁶ MORGAN, Gareth, *Op. Cit.*, pag 148.

de decidir los destinos de las colocaciones de los créditos y el tiempo en que demoraban los respectivos desembolsos⁸⁷.

6.3 Relaciones de liderazgo que operan en la estructura de Avancemos.

Toda estructura organizacional de cualquier empresa presenta una división racional del trabajo. Una forma de representarlo son en gerencias, áreas, departamentos, oficinas etc. La división del trabajo implica colocar personas adecuadas a cargos o instancias organizativas específicas. En cada organización hay detrás de su división estructural formal (organigrama) acciones de los individuos que las integran. La importancia que tienen estas instancias de poder formal trasciende en la medida que sus responsables asuman prácticas de liderazgo que favorezcan los fines y objetivos institucionales.

Desde esta lógica se puede analizar la organización como una estructura de poder o sistema de relaciones de poder. Los actores participan activamente y desarrollan estrategias de poder para aprovechar las oportunidades en función de ciertos intereses, llámense individuales o de grupo, que tratan de diseminar en toda la institución⁸⁸. Se pueden precisar y caracterizar su liderazgo y accionar por las experiencias acumuladas en otras empresas. Su trabajo eficiente y orientador en la empresa es otro excelente indicador.

Podemos también determinar el accionar de estos agentes inmersos en una área o departamento de la cooperativa, teniendo en cuenta sus aportes al crecimiento y desarrollo de ésta. La importancia de estas instancias en Avancemos fue proferida por las opiniones de los miembros que la conforman. Vale la pena valorar la labor de estas instancias para visualizar sus liderazgos. El argumento se debe enfocar en cuanto a la importancia del área o departamento para regir los lineamientos de la cooperativa. Se tuvo, por ejemplo, que el *departamento de Desarrollo Social*, según

⁸⁷ En este sentido fueron común los conflictos que se generaron en la Cooperativa Avancemos entre el *comité de crédito* y la *Gerencia Financiera*. Existieron casos, sobre todo cuando se trataban de créditos de alta cuantía (50.000 euros en adelante), en la cual la decisión de su colocación se hacía “autoritariamente” (personal), muchas veces contradiciendo recomendaciones técnicas.

⁸⁸ **PERROW**, Charles, *Sociología de la Organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid, 1991, pags 316-320.

la opinión de los encuestados, era y deberá ser el área más importante de la cooperativa. Ello se reflejó en el 30% de los datos; seguido de la Gerencia Comercial y *Gestión Humana* con un 17.5% y 15.0% respectivamente.

Se trataba de darle los méritos a un determinado departamento, comité, u otra instancia por sus aportes hechos a la financiera. Se resaltan las personas que están detrás del cargo, ya que son ellas con su liderazgo las motivadoras del cambio a través de sus ideas y propuestas. Era de anotar que existía una relación directa entre las personas que ocupaban cargos de responsabilidad en la estructura organizacional y la valoración que hacían los empleados de su importancia y liderazgo en la Organización.

En este contexto era importante no olvidar que la financiera Avancemos como entidad cooperativa de carácter social era sin ánimo de lucro. No reportaba sus excedentes a un grupo de inversionistas. Eran destinados a la ampliación de infraestructura, plataformas tecnológicas, desarrollo de servicios, y apoyo a actividades de impacto y transformación social.

La forma de visualizar el liderazgo en Avancemos involucraba lo que hacía una persona por encima y más allá de los requisitos básicos de su puesto en la línea jerárquica de la Cooperativa. Era la persuasión de los individuos, la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferenciaban el liderazgo de la simple posesión del poder formal proporcionado por un cargo de responsabilidad. Estar en función de un cargo en la estructura de poder exige como condición adicional, que el líder se comporte de manera que satisfaga las expectativas de los seguidores, lo que vuelve crucial las interrelaciones entre las características del individuo y el cargo laboral que ostenta en la estructura organizacional.⁸⁹

Dato curioso es que en la Cooperativa financiera Avancemos existían altos cargos dentro de la estructura y por ende en la toma de decisiones que no fueron mencionados como importantes. Por el contrario hubo predisposiciones frente a sus desempeños en la organización. No se ubicaron como instancias que emanaban liderazgo y su importancia no trascendía al mero cargo desempeñado.

⁸⁹ HALL, H Richard, Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. ED. Prentice Hall, Sexta edic. Mexico Df, 1996 pags 149-152.

Según la información analizada, cuando se referían a las personas más importantes en términos de su liderazgo en la Cooperativa, se resaltaban a aquellas que jerárquicamente tenían altos cargos. Rara vez se hizo mención a sus opuestos. Desde esta lógica se piensa que sólo aquellos que tenían más responsabilidad dentro de la estructura poseían un grado de legitimidad que las hacía más idóneas y capacitadas para ser cabeza de procesos de liderazgo.

La mayoría de los análisis sobre liderazgo dan por hecho que ello ocurre en todos los niveles de la organización. Resaltan que el liderazgo en el nivel superior de la organización tiene necesariamente un impacto mayor que el liderazgo visto en los niveles inferiores (por ejemplo supervisores, jefes de línea, directores de oficina etc.) ya que comprende comportamientos y acciones muy diferentes⁹⁰.

Bajo este argumento se explica la representatividad que poseen dos de las cuatro gerencias de Avancemos. Ello lo refleja el 60% de los datos, seguido de un 20% que optaron por los directores de oficinas y otro 20% por los coordinadores de zona. Las instancias organizativas propias de los empleados no arrojaron un porcentaje representativo, algo interesante en una organización donde lo informal es lo habitual. El referente de liderazgo en los representantes de los empleados pasa desapercibido por la creencia de que son los altos cargo ejecutivo los que emanan un poder que les facilita propiciar procesos de liderazgo.

Calificar una persona con el estatus de importante en el sentido del liderazgo dentro de la cooperativa, dependía de su constante intervención para solucionar o coadyuvar a darle salida a problemas concretos. Dependía igualmente de su repetida participación en distintas situaciones que se presentaban en lo cotidiano. Las personas que más sobresalen como líderes eran referentes porque además defendían e interiorizaban los principios ideológicos, políticos y económicos de la economía solidaria. Igualmente fundamentaban este liderazgo por su alto cargo y/o por su participación activa dentro de los procesos de desarrollo marcados por la cooperativa. Todos estos elementos anteriores jugaron un papel para determinar la referencia del liderazgo organizacional en los miembros de la Cooperativa Financiera Avancemos.

⁹⁰ HUNT James G, Dirección: Nueva síntesis, citado por HALL Richard H en Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, pag 148.

El liderazgo organizacional es una combinación de factores. El factor más obvio es el cargo ocupado en la empresa. Esto da al líder la base de poder y lleva a los seguidores a la expectativa de que hay un derecho legítimo para ocupar ese puesto. El líder entrará de hecho en el proceso de ejercer el liderazgo al configurar sus propios pensamientos y acciones, y desarrollar las funciones de liderazgo para la organización como un todo.⁹¹

6.4 Gerencias, liderazgo y lo social.

La mayoría de los miembros que han ocupado cargos de conducción en la cooperativa Avancemos venían de experiencias y prácticas sociales a nivel organizativo fundamentalmente (trabajo sindical y cristiano). Denotaban en sí profundos conocimientos en política, economía, filosofía, cultura etc., que expresa una claridad frente a una visión o concepción de mundo.

Gran parte de estas personas dejaban ver su posición consecuente con una práctica social en función del trabajo comunitario. El involucrarse en un escenario nuevo, esta vez empresarial, reproducían lo acumulado ganado en sus prácticas de antaño. Son personas que interiorizaban fácilmente la lógica de construcción del *proyecto Avancemos*, sin límites de horario y con disponibilidad permanente de trabajo en función de la base social. A su vez propiciaron espacios para que se diera el debate buscando que las decisiones tuvieran un matiz democrático.

Las encuestas realizadas nos indicaban una tendencia del 66% a ubicar al departamento de *Desarrollo Social* y la *Gerencia Comercial* como los más importantes de la Cooperativa. Era innegable la aceptación que tenía el Sr. Inmer Torres gerente comercial al interior de los empleados. El 92 %, de los encuestados lo catalogaban por su contribución fundamentalmente, en la construcción del modelo empresarial de Avancemos.

⁹¹ HALL, H Richard, *Op. Cit.*, pag 150

[...] Inmer por su habilidad que tiene a nivel intelectual [...] se ha convertido en un conductor de la organización.

Inmer por su capacidad de conducción, por toda su conceptualización filosófica ha logrado llevar a la organización a través de su quehacer.

[...] otra persona que uno puede decir que le ha dedicado esfuerzos a la organización y que ha cumplido un papel importante es el caso de Inmer.

Al señor Inmer torres lo admiro por su capacidad, por su empuje, por su capacidad de liderazgo y por la forma que organiza y dirige la organización.⁹²

En segunda instancia el 82% de los datos nos reflejan el poder de aceptación de la Sra. Rosalba Roldán, gerente general de la Cooperativa Financiera Avancemos. Su aceptación estaba motivada, por tener mayor capacidad en el cargo y por su trabajo idóneo y honrado al interior de la organización.

[...] Doña Rosalba la admiro porque es una persona que se ha formado dentro de la organización, ha venido desde abajo, ha hecho carrera y es una líder en el grupo corporativo.

[...] a Rosalba la considero como una persona clave para el desarrollo de la cooperativa, por su empuje y trayectoria.

Rosalba se ha caracterizado por ser una mujer honesta, muy política y de mucha trayectoria en el sector cooperativo.

Es indudable que los aporte de Rosalba al proyecto avancemos, son muy valiosos [...] su experiencia en la conducción ha facilitado esos aportes.⁹³

⁹² Las cuatro afirmaciones anteriores corresponde a opiniones emitidas en las entrevistas, cuando se hacía referencia a las “personas que más contribuyen a la construcción de la Financiera Avancemos”.

⁹³ Ibid.

Pero no era gratuito el reconocimiento que se le hace a la Gerencia Comercial como la de más relevancia y en especial a su responsable. Como lo precisábamos en la cita número uno la dinámica de funcionalidad de esta gerencia en la estructura organizacional era diferente al funcionamiento normal de cualquier gerencia comercial.

En Avancemos la gerencia comercial no se concebía con la concepción que se plantean en otras empresas. Aquí el gerente comercial desempeñaba una labor más en función del desarrollo y crecimiento de la organización. Su articulación a la estructura de base se hacía con las características de una gerencia de desarrollo. Su labor principal estaba más en función de pensar el *proyecto Avancemos*, de asesorar y acompañar a las diferentes instancias organizativas en sus procesos de construcción del modelo empresarial.

El nivel de aceptación de la gerente general estaba muy relacionado con su laboriosidad incansable al interior de la organización. Igualmente la honestidad comprobada como funcionaria de muchos años en la cooperativa era un factor determinante que le aportaba credibilidad y facilitaba el liderazgo en toda la organización extendiéndose a las demás empresas del grupo corporativo.

Las personas que se han nombrado como referentes e importantes en las encuestas sin duda poseen poder en la estructura organizacional (léase influencia). El manejo de la palabra y de un discurso estructurado en sus espacios laborales aunado a su trabajo y dedicación a la construcción del proyecto en general de Avancemos fue lo más valorado de las opiniones al respecto.

A la luz de éste análisis vemos como en la Cooperativa Financiera Avancemos el liderazgo estuvo, como en toda organización, precedida por individuos que emanan y sostienen poder. Aunado además de un discurso social y bien fundamentado de lo que debe ser la gestión empresarial de una organización cooperativa de carácter social.

El liderazgo es una forma de poder. La esencia del liderazgo organizacional se puede considerar como incremento de influencia mas allá y por encima del

cumplimiento mecánico de las instrucciones rutinarias de la organización. En esta forma, el liderazgo está relacionado muy cerca con el poder. Con la salvedad que involucra algo más que sólo el poder adjudicado a un puesto en la organización o reclamado por un miembro de la organización. El liderazgo es algo que se atribuye a una persona por sus seguidores⁹⁴.

Las características personales principales que han permitido éxito o fuentes de poder para adquirir y retener una dosis sustancial del poder en las organizaciones son la energía y resistencia física; Concentración de esfuerzos; Sensibilidad para con los demás; Flexibilidad; Tolerancia a las situaciones conflictivas; Acallar el propio ego y condescender. Los seis rasgos personales tratados no son por supuesto los únicos que constituyen fuentes de poder en Avancemos, pero la mayoría de ellos se encuentran en personas que son ubicadas como líderes en la cooperativa.

Es de registrar que se presentaba un doble planteamiento en cuanto al reconocimiento del liderazgo especificado en personas de Avancemos. Por un lado se percibía cierta simpatía con los que conducían la Gerencia General y la Gerencia Comercial. Esto entendido por su amabilidad, flexibilidad y por la sencillez en el manejo de las relaciones personales. Seguida además por la capacidad intelectual y su fundamentación teórica aunada a la disponibilidad de trabajo y esfuerzo dedicado a la organización.

Por otro, cuestionamientos que procedían fundamentalmente de empleados dirigidos a la Gerencia General, Comercial y hasta el mismo Consejo de Administración. Se reclamaba la disposición de no entrar en lucha controvertida con las personas que *“con un ropaje de sociales, hacen y pregonan en la práctica el individualismo”*⁹⁵. Asimismo en evitar que se siguieran generando ciertos procesos que a la luz de mucha gente, eran focos de tergiversación de los objetivos y fines organizacionales. Fue el caso del manejo de varios recursos crediticios en la Gerencia Financiera y tesorería.

⁹⁴ MEIND, James R, SANFORD B. Ehrlich, y DOKERINCH Janet M citado por HALL Richard H en Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, pag 148.

⁹⁵ Comentarios de igual sentido eran comunes en asociados que por su dinámica y participación en algunos comités estaban cercanos a la gestión empresarial de la Cooperativa.

“Ha faltado cierto grado de dureza de parte de nuestros líderes para ubicar en Avancemos quien tiene realmente el poder y quien defiende los intereses generales”⁹⁶.

Precisando un poco se puede decir que se notaba una disposición para darle la connotación de líderes a la Gerencia General y Comercial por estar dispuestos a explicar y desdoblar el *proyecto Avancemos*. Pero existía una predisposición frente al comportamiento que asumían a la hora de tomar decisiones en función de garantizar y salvaguardar intereses de la organización. Cuando la toma de decisiones afectaba a personal que por x o y motivos afectaba la dinámica de construcción del mismo proyecto social y empresarial de *avancemos* siempre hubo para ellos segundas oportunidades. En las decisiones *“pesaba más el corazón que la razón a la hora de tomar decisiones”* como era comentado por muchas personas. En este aspecto la sensibilidad para comprender a los demás se extrapolaba.

Era la única forma de entender porque se era flexible con la permanencia de personal no apto para trabajar en organizaciones de carácter social. Algunos de ellos estaban articulados a instancias organizativas importantes, con niveles de influencia (poder) en la estructura⁹⁷. Eran reconocidos a *“voz populi”* como de poco meritos y no muy bien valorados en el manejo de los recursos financieros a su disposición. Había también una marcada diferenciación entre lo que decían y su quehacer cotidiano en la organización.

El líder debe ser humanitario y benevolente pero en la toma de decisiones y más cuando se afecta los intereses de la organización, tiene que ser firme y severo. *“Cuando la benevolencia y la severidad son evidentes, es posible asegurar la victoria”⁹⁸*

⁹⁶ Estos comentarios se hacían en espacios informales y se manejaban a *“voz populi”*.

⁹⁷ Avancemos al igual que muchas organizaciones cooperativas colombianas se nutrió de personal que venían de la banca privada. Varias de estas personas ocuparon cargos de responsabilidad. Muchos de ellos aunque eran excelentes en su puesto de trabajo difícilmente interiorizaron los lineamientos de construcción del proyecto empresarial y su articulación con los aspectos sociales.

⁹⁸ TZU, Sun. El arte de la Guerra, Ed Electra, pag 92. Colombia 1993.

6.5 La concepción de liderazgo en Avancemos y su influencia en la estructura.

En la definición de líder el 40% de los datos arrojados en las opiniones se centraron en declarar que *“es el que expone con claridad sus ideas”*⁹⁹; *“...es una persona que es coherente en su discurso y en su práctica en la organización”* Otro tanto de encuestados prefirió dar más de un enunciado y junto a la anterior definición decían que *“el líder es aquel que toma la vocería del grupo”*, constituyendo el 20% de los datos.

El papel fundamental que cumplían los que ejercían el liderazgo de grupo, según el modelo del proyecto social y empresarial Avancemos, *“era aportar al crecimiento y desarrollo de la cooperativa”*; *“[...] que no solamente conocieran el negocio financiero, sino que entendieran la construcción del proyecto Avancemos”*; ello constituyó el 15% de los datos recogidos en las encuestas. Otros eligieron que era *“enfocar el trabajo en función de los valores solidarios”*, llegando estas opiniones al 50%. Algunos queriendo identificar los objetivos de la empresa solamente con el crecimiento, insinúan que el líder tenía como función el de *“crear un sistema fuerte de captación y colocación del capital”*. Es importante observar el tipo de escogencia de acuerdo al puesto que desempeña cada informante, pues evidencia su tendencia hacia los lineamientos tanto en lo político y económico como en lo social. Algunos tomaban lo *“social como una forma importante en el desarrollo de la cooperativa”*, e involucraban el liderazgo desde ésta lógica.

Dentro de la cooperativa Financiera Avancemos las personas más importantes en la estructura de mando, según lo nombrado por los informantes de las encuestas y entrevistas, eran las que marcaban el liderazgo en la institución. De acuerdo con estas mismas apreciaciones, mostraban y adoptaban aptitudes con la firme intención de cambiar de hábitos y costumbres. Ayudaban a construir y pensar la función de lo empresarial y su articulación a la construcción de una nueva Colombia.

⁹⁹ Para lo pertinente, las frases en cursiva serán los testimonios del personal encuestado o entrevistado en una que otra reunión informal.

En cuanto a la incidencia de los líderes en la dinámica y construcción del proyecto Avancemos en el ámbito nacional, se logró identificar que aquellas influencias tenían fuerza dependiendo de la zona o región. No había líderes de carácter nacional (a diferencia de la gerencia comercial), en la acepción tradicional del término. Existían pocas personas en la estructura que aportaban a lo nacional desde su mismo trabajo y con ideas que se transmitían en la línea de mando pertinente. Cada región tenía, en un momento dado sus líderes:

“En el Valle del Cauca se siente bastante la presencia del liderazgo de los nacionales (se refiere fundamentalmente a la conducción estratégica), ya en Cundinamarca o Antioquia la incidencia desde lo nacional se siente muy poco y es asumida por otras personas de la zona misma”. [t.e.4]

Existían otras apreciaciones que planteaban, que la influencia o poder generado por ciertos líderes no transcendía ni convocaba a toda la organización, por lo tanto *“no había líderes en todo el sentido de la palabra [...] yo no identifico hoy, en la base social líderes”*. A su vez se planteaba que se estaban formando, ya que el modelo socio-empresarial con que se estaba desarrollando la cooperativa permitía crear espacios de cualificación en las personas.

[...] yo creo que se están formando [...] porque líderes propiamente dichos no hay los suficientes, pero si existe la mentalidad [t.e.1].

[...] de hecho en la actualidad hay un gran potencial de personas que llegarán a ser líderes de la organización y que se están formando con el objetivo y con la misión dentro de la cabeza [t.e.2].

[...] es posible que haya en las regiones gente que ha avanzado más pronto, pero que se destaquen a nivel nacional en la organización... todavía no [t.e.10].

[...] no hay líderes, aquí no hay líderes, tenemos gente con mucho potencial de líder, que maneja el discurso social pero que todavía no

se comprometen, verdaderamente, en alma y corazón, con la financiera [t.e.3].

Con el objetivo, precisamente de formación de líderes se impulsó en su momento una escuela de formación de liderazgo que se conocía con el nombre de *Nueva Escuela*. Esta experiencia era toda una sensibilización hacia el nivel de compromiso sobre el proyecto corporativo Avancemos.

El *líder*, tal como se concebía dentro de la estructura organizacional de Avancemos, era aquel que tenía una concepción integral de los procesos que se gestaban y se reproducían al interior de la misma. Era aquel que se manifestaba consecuente colocando en práctica lo anunciado. Este concebía el dinero como un medio para lograr una calidad de vida de toda la *base social* de la cooperativa. Se involucraba desde su conocimiento y su saber; desde su forma de asumir la vida y los conflictos; desde su forma de sentir y relacionarse con su medio. En fin, era aquel que lograba identificarse con los principios de la visión corporativa, y trascendía a la construcción de un modelo de sociedad en la que los postulados solidarios eran el marco de referencia.

Su dinámica laboral estaría construida desde todos los procesos de la organización y sería articulada a dinámicas colectivas. Tendrá por eso el conocimiento de todas las áreas y manejará desde los conceptos y su aplicabilidad de lo técnico hasta lo social en su relación con el desarrollo del entorno al cual se insertan él y la cooperativa.

Desde esta lógica podemos anotar que el *liderazgo* no tenía la misma acepción que en otras organizaciones. En este escenario organizacional el líder no era la persona que sobresalía en imagen y en resultados económicos. Era aquella que influía acompañando desde la base en todos los procesos de construcción del modelo Avancemos con una clara concepción de transformación social.

Otro elemento que es de resaltar en este análisis fue lo relacionado con la teoría versus práctica. Esta denotaba una visión un poco más amplia del concepto de liderazgo. Era claro que las instancias que lideraban, en el campo teórico, una

propuesta de desarrollo articulada a la *base social* como lo eran la gerencia comercial y el departamento de desarrollo social, de por sí, y por ese solo hecho de tener un discurso bien estructurado, sus responsables eran catalogados como líderes en la cooperativa.

Pero no era suficiente que los líderes sepan que hay que hacer y tengan claro lo que van a construir (la visión de desarrollo) o la acción apropiada a tomar. Era necesario que sean capaces de llevar a la práctica organizacional las decisiones emanadas de lo pensado, de lo enunciado verbalmente. “El mando (o dirigente) que no tenga el juicio o la percepción necesaria para materializar las adecuadas decisiones, adolece de falta de visión” decía un antiguo estratega chino.

Aquel que conozca lo que es correcto, pero no puede llevarlo a cabo, falta de todos modos, puesto que es inefectivo y por ende no se le puede llamar líder. Lo que subyacía en el ambiente laboral y de la base social de Avancemos era la falta de “*concreción de todo lo bonito que se dice.*” La concepción de liderazgo necesariamente tenía que reafirmar en la escena empresarial el carácter social de la cooperativa.

“Muchas de las personas que lo envilecen a uno con su discurso empresarial de transformación de la región no coadyuvan seriamente a su aplicación en la realidad de las regiones” “[...] hablan de lo social pero en la vida personal y hasta en lo laboral no son consecuentes con lo que dicen”.

Ello en buena parte explica la relación directa que debe existir entre el líder y su quehacer. El gran líder necesita estar capacitado para el logro de los objetivos nacionales y ser consecuente con lo que piensa en la actividad cotidiana de la organización

6.6 Influencia y descentralización en Avancemos.

La cooperativa Financiera Avancemos en su estructura formal y por su carácter nacional enfocado en regiones, permitía aumentar la influencia o el poder a directores de zonas (gerentes regionales). Ellos por el grado de descentralización de la cooperativa se convertían en la referencia más cercana en términos de autoridad y en la posibilidad de resolución de conflictos en cada región. Igualmente esto permitía un *desdibujamiento* de la influencia de los directores de departamentos fundamentalmente en las regiones geográficamente más alejadas de la conducción general.

La calificación dada por los miembros de las diferentes regiones coincide un poco con la afirmación anterior. No hay una valoración del trabajo de liderazgo de algunos departamentos que componen las instancias nacionales (Gestión Humana; Desarrollo Social; Sistemas; Organización y Métodos; Servicios Generales etc.) por ser referencias lejanas y nacionales. En la región en donde se encontraba la dirección de los diferentes departamentos, la situación era otra. El poder de ascendencia en esa estructura regional era destacable y evidente.

Al parecer el proceso de expansión que la entidad colocó en marcha, con la apertura de nuevas oficinas o agencias en otras regiones, permitió que muchos de sus nuevos integrantes tuvieran un desconocimiento del funcionamiento y la forma de trabajar de estos departamentos. Como resultado la disminuyó su capacidad de poder (influencia) en las otras estructuras regionales.

La valoración que se entregaba de algunas personas importantes en la cooperativa por su iniciativa, trabajo e influencia dentro de la organización se ajustaba al funcionamiento de las zonas, a excepción de las gerencias general y comercial. Es decir, la calificación sobresaliente que se tenía de los miembros de Avancemos se daba de acuerdo con la región donde ellos funcionaban y tenían su trabajo. Es por eso que era difícil concebir que dicha valoración se concentrara en unas pocas personas de carácter nacional. Cada persona calificaba desde su perspectiva más

inmediata. De ahí la diversidad de nombres que reflejaron las encuestas en el ítem pertinente.

Lo anterior admite decir la variedad de personas como referentes de liderazgo en las diferentes zonas geográficas en las que se encontraba la Financiera Avancemos a través de su red de oficinas. Existía una relación directa con el grado de descentralización de la organización. A mayor descentralización más variedad de personas que eran referentes de liderazgo. Esta diversidad de nombres fue también el producto de los programas y planes implementados por la empresa a escala administrativo para buscar una descentralización del poder.

La Cooperativa Financiera Avancemos propendía por crear en las regiones una identidad de acuerdo con sus entornos y realidades socioeconómicas. Sumado a ello estaba la autonomía en algunos niveles de decisión y en el apropiamiento de las políticas emanadas de las diferentes instancias de conducción gerenciales. Es por ello que las figuras nacionales como referentes de liderazgo no pasaban de dos personas (Gerencia General y Comercial) y la influencia de la conducción se transmitía por políticas a las zonas respectivas.

Era de anotar que si la Cooperativa Avancemos hubiera sido completamente descentralizada hubiera perdido todo el control e influencia sobre ella. La *conducción estratégica* perdería todo contacto con lo que estaba sucediendo en las zonas o regiones, además de su reconocimiento como conductores. De allí la importancia de que la autonomía que se reflejaba en la descentralización de la toma de decisiones, no debía desconocer los lineamientos y políticas emanadas de los entes de carácter nacional.

6.7 Instancias organizativas y su influencia en la estructura de poder.

Las identificaciones realizadas de las relaciones de poder gestadas al interior de la cooperativa permitieron hacer un acercamiento a la realidad de su cotidianidad. Los análisis de la investigación demostraron que en esta entidad, que trazó sus

lineamientos filosóficos en función del ser humano, se encontraron conflictos manifestados en ciertas actitudes, algunas de las cuales chocaban contra su dinámica funcional.

Aquí el poder en términos de relación, se concibe como de intercambio y de negociación entre actores interdependientes que tienen necesidad unos de otros para realizar el objetivo de la organización y alcanzar sus objetivos personales. Por lo general en cualquier organización se dan como una relación recíproca y desequilibrada¹⁰⁰. En la cooperativa Financiera Avancemos se gestaron y se manifestaron diferentes tipos de relaciones de poder:

- Las relaciones de poder que se dieron entre los directores de oficina¹⁰¹ y el resto de empleados. Las cuales se manifestaron en forma de conflicto, de inconformidad y de subordinación. Hecho que se detectó con la mayoría de los casos registrados. Algunos de los miembros con cargo de conducción pasaron por encima de la voluntad de las personas imponiendo sus mandatos. Pudo también ser una forma que se adoptaba para controlar y acabar con ciertos comportamientos y prácticas amañadas propias de algunos empleados. Los memorandos de advertencia eran comunes y en cierto modo facilitaban que los conflictos se dirimieran.

De todas maneras era una relación de poder marcada por niveles de autoridad propios del cargo en la estructura organizacional que no repercute necesariamente en la dinámica organizacional ni en la gestión empresarial. Sus conflictos se resolvían sin mucha trascendencia ya que eran motivados por quehaceres propios de la vida laboral entre subalternos y sus respectivos responsables inmediatos.

- Las relaciones de poder que se dieron entre directores de oficina y las gerencias nacionales. Se calificaron como buenas. Esto se manifestó porque la incidencia más inmediata o relación más próxima se presentaban con sus responsables inmediatos (coordinadores de Zona). Los directores de oficinas raras veces trataban los asuntos con las gerencias nacionales.

¹⁰⁰ PETIT, Francois. Psicología de las Organizaciones. Barcelona, 1989. p.111

¹⁰¹ Los directores o gerentes de oficina reciben también el nombre de director/gerente de sucursal o director/gerente de agencia.

De hecho la relación de poder estaba intermediada por los coordinadores de zona y los directores de departamento. Eran ellos quienes orientaban el trabajo de los directores de oficina. Esta relación estuvo determinada por la aplicación de políticas definidas de antemano por las Gerencias. Dichas políticas eran definidas de forma consultiva con los coordinadores de zona y directores de Departamento principalmente.

- Las relaciones de poder que se dieron entre mandos medios¹⁰² y gerencias nacionales. Eran catalogadas como buenas, mediatizada por relaciones de poder en la que prevalecía la cordialidad. Según los datos arrojados un 100% de cordialidad, y de amistad en un 90%. Los momentos de conflicto como tal, se manifestaban en confrontaciones verbales basadas en “*planteamientos de posición, de inconformidad o acuerdo y de negociación*”.

Por la forma colectiva como se construían los planes de crecimiento, estas relaciones de poder se configuraban a partir de los aportes en las discusiones tanto estratégicas como tácticas sobre el desarrollo y crecimiento de la Organización. En el campo operativo existía un consenso en dar vía libre a las formas de implementación y aplicación de las políticas ya concertadas. Esta visión naturalmente generaba una relativa profundización de cordialidad y amistad de las relaciones de poder en la estructura organizacional.

Las confrontaciones verbales constituían el 42.5% de los datos arrojados, mientras los memorandos de advertencia entre gerencia y mandos medios eran escasos. Esto explica un poco el tratamiento de los conflictos y controversias entre mandos medios y las gerencias. Se manejaban por medios verbales principalmente. No se utilizaba formas o procedimientos institucionales dándose un carácter informal sin constancia de los hechos, tanto en forma escrita, grabada u otro.

En el último periodo antes de la intervención estatal se habían a florado en el clima organizacional contradicciones que obedecían a la forma de implementar algunos métodos de trabajo y a la aplicabilidad del modelo empresarial. Se criticaba el “libre

¹⁰² Con mandos medios nos referimos a los *Coordinadores de Zona* y a los *Directores de Departamento*.

albedrío” que se había tenido frente a la llevada a la práctica de las políticas y de los pocos esfuerzos para implementar verdaderamente en la gestión empresarial el *proyecto avancemos*.

- Las relaciones de poder que se dieron entre mandos medios y consejo de administración. Se catalogaban como regulares en términos de lo formal. La configuración de la misma estructura organizacional permitía que la relación sea en un segundo plano. Estas relaciones de poder estaban mediatizadas por la amistad fundamentalmente de miembros del *consejo de administración* con algunos mandos medios, especialmente con los directores de los departamentos. Eran más una relación individual que institucional.

Algunos integrantes del consejo de administración se amparaban en estas relaciones como un medio para solicitar favores relacionados con créditos, o para solucionar percances entre asociados y directores de oficina¹⁰³.

Los conflictos que se dan a este nivel son mínimos y las relaciones de poder están fuera de la línea de mando y no repercuten en la dinámica organizacional.

- Las relaciones de poder que se dieron entre gerencias nacionales y consejo de Administración. Por trayectoria se habían asumido como de amistad y de cordialidad. La razón obedecía a la participación activa de los consejos de administración en las primeras etapas de crecimiento de la cooperativa. Posteriormente hubo una etapa de letargo en el que las relaciones de poder entre estas dos máximas instancias pasaron a ser formales. La iniciativa era marcada por las gerencias y la participación pasiva del consejo de administración en la conducción global de la financiera se hizo palpable.

En el último período de crecimiento y desarrollo de la cooperativa, y en la medida que el *consejo de administración* asumió nuevamente una conducción activa, las relaciones tomaron un matiz de inconformidad y de crítica constructiva frente al

¹⁰³ Esta era una labor que competía a la JUNTA DE VIGILANCIA, mas en la Financiera Avancemos en la cual sus asociados pasaban de 60.000 en el año 1997. De todas maneras, el hecho de ser consejero, generaba cierto grado de poder que incidía, aunque de manera informal, en ciertas decisiones.

actuar de las Gerencias. Se mantuvieron en el fondo la amistad y cordialidad sin descartar de una u otra manera la generación de conflictos en la toma de decisiones.

El consejo de Administración en general como ente, no fue punto de referencia¹⁰⁴. Siempre mantuvo históricamente una actitud conciliadora e informal con las gerencias evitando las confrontaciones y dejando al “libre albedrío” la toma de decisiones estratégicas. De igual manera no fueron exigentes en la evaluación profesional y técnica de las gestiones hechas por los gerentes. Su poca vocación de poder y su menguada influencia en la estructura organizacional son elementos que sustentan esta afirmación.

En las cinco interrelaciones de poder referidas en párrafos anteriores también se manifestaba la formalidad (acatamiento de la norma y procedimientos) para abordar y solucionar los conflictos. Para los organismos de conducción esto no quería decir de ninguna manera que la mejor forma de minimizar los conflictos en la estructura organizacional fuera la forma formal.

Con la creación del *comité operativo del consejo* las relaciones tendieron a formalizarse. Hubo un seguimiento más sistemático en el cumplimiento de las políticas emanadas del consejo. La “presión” fiscalizadora hacía las gerencias empezaba a gestarse. Este proceso desgraciadamente se paró con la intervención estatal.

En general las relaciones de poder al interior de la Cooperativa Financiera Avancemos, se caracterizaban por no ser muy conflictivas. Esto era bueno ya que los conflictos nunca desaparecerán de las organizaciones. Estarán siempre inherentes al proceso organizacional. Recordemos que uno de los presupuestos freudiano es que el conflicto es inherente al ser humano. Lo que se necesita, entonces, es mantener estándares normales de conflictos que no alteren de una manera destructiva el crecimiento y desarrollo empresarial.

¹⁰⁴ Esto se muestra en los análisis trabajados. No fueron un referente para ninguna instancia organizativa, ni siquiera para la Gerencia General. Su poder e influencia no estuvo mas allá de lo estipulado en los estatutos. Su nivel de convocatoria dependía mucho de la Gerencia General y la Comercial. Los consejeros cumplían con su función formal como tal, y delegaban el poder en las Gerencias.

Conscientes de lo anterior la conducción estratégica de Avancemos “[...] *estimuló una cultura organizacional que daba solución, en términos de los fines y objetivos generales de la institución, a los conflictos donde primaba el interés general por encima del particular*”¹⁰⁵.

6.8 Las relaciones de poder y la toma de decisiones.

En cuanto a la toma de decisiones al interior de la cooperativa primaban los intereses u objetivos generales. Se especificaban sobre todo en la toma de decisiones referidas a la construcción global del *proyecto Avancemos* como tal. Independiente de la situación o hecho, eran asumidas con parámetros marcados por las gerencias generales. Se tenía como referencia las políticas estratégicas que se impulsaban en la gestión empresarial. Aunque cabe resaltar que los departamentos tenían relativa autonomía ya que el modelo de gestión así lo permitía. Razón por la cual sus intereses también primaban en sus entornos respectivos.

Se puede decir que en cualquier organización independiente del carácter, una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas disponibles. El proceso de la toma de decisiones consta de pasos que se deben seguir para elegir la alternativa viable¹⁰⁶. En la Cooperativa estaban constantemente tomando decisiones. La toma de decisiones era parte integral de la administración de cualquier organización. Existe sin embargo un estilo que caracteriza a cuál o tal organización. Ello las va a diferenciar y marca un modo innovador o tradicional de hacer este proceso.

[...] el estilo que la cooperativa siempre ha propiciado (en la toma de decisiones) no es un estilo de autoridad vertical, en el sentido de ordénese, comuníquese y cúmplase [...] es más una concertación, una discusión, incluso a nivel de la misma gerencia. [...] hay decisiones que son de Gerencia, pero hay decisiones para el desarrollo de la

¹⁰⁵ PEREZ, Martín. Análisis de la Cultura Organizacional de Avancemos: Síntesis. 1996 pag 5.

¹⁰⁶ BLANK BUBIS. *Op. Cit.* p. 76

organización que generalmente se discuten en un comité, se analizan, se evalúan y en un comité se concerta la decisión [t.e.8].

Hay situaciones en las que tomar una decisión puede tomarse meses o años. Hay otras situaciones en cambio, en las que se debe tomar una decisión en el acto. Una emergencia en la Financiera, un problema de iliquidez, etc., eran decisiones de rapidez. Trasladar la Dirección General de Avancemos a una nueva sede, impulsar nuevos productos financieros, eran decisiones que podían demorar un poco ya que era de vital importancia tener los estudios previos.

Cuando la Cooperativa Financiera Avancemos se planteaba el problema de la *toma de decisiones*, marcaba un estilo que la diferenciaba de otras organizaciones. Este estilo se advertía en dos enfoques: Primero había una disponibilidad que trascendía mas allá de la democracia y llegaba al consenso¹⁰⁷. Y segundo, estaban mediatizadas por la lentitud tanto en el tiempo para tomar la decisión como en el llevar a cabo la decisión tomada. Esta lentitud en algunos casos obedecía a los mecanismos utilizados para encontrar el consenso, y de voluntad política para garantizar su rápido cumplimiento, una vez ya tomada la decisión.

“Cuando no hay acuerdo, no hay consensos [...] hay que tomar decisiones, y no hay que ser lento en la toma de decisiones, usted plantea una cosa, yo planteo otra, no nos ponemos de acuerdo, entonces hay que tomar una decisión rápida, hay que decir cuál de los dos caminos hay que seguir o si se sigue un camino intermedio” [t.e.3].

“Siempre rediagnosticamos los problemas y siempre se buscábamos las salidas, lo que pasaba era que las decisiones demoraban o nunca llegaban [...] y el problema seguía allí perenne en el tiempo”. [t.e.15]

La toma de decisiones así concebida había sido siempre una excusa cuando de valorar se trataba al personal involucrado en asuntos de corrupción y/o deficiencia en su labor de gestión. El modelo de gestión que valoraba al ser humano como eje

¹⁰⁷ La tendencia general era que las decisiones de carácter estratégico se tomaran con base en una lógica consultiva y con previa discusión en las instancias superiores de conducción (Coordinadores de zona, Departamentos, Gerencias y Consejo de Administración). Las decisiones tácticas se enmarcaban también dentro de este enfoque, aunque por su mismo carácter, se era mas flexible en términos de la toma de decisión en sí.

principal hacia el cual se enfocaba el desarrollo empresarial, se mal interpretaba para no tomarse las decisiones del caso en el tiempo requerido. Se favorecía así intereses individuales y muchas veces hasta de grupo.

“A mí me parece que esto es una falla administrativa, se ha confundido [...] ese sentido de la importancia del hombre con la permisibilidad de los elementos que no deben estar en la organización por que son sencillamente ineficientes [...] ha habido una indecisión (en la toma de decisión) que a la postre le ha hecho más daño a la organización”.

[t.e.5]

La sensación que quedaba era la existencia de poderes que inexorablemente influían en la toma de decisiones cuando estas (las decisiones) afectaban sus intereses. Esto como es normal, marcaba un estilo de conducción en el que las decisiones estaban predispuestas a intereses, que terminaron por afectar, mas temprano que tarde, la gestión empresarial y el mismo modelo de gestión implementado.

Las decisiones variaban de orden de relevancia. Había decisiones de gran importancia para el funcionamiento de la empresa como decisiones de menos relevancia. Las decisiones de carácter estratégico o de mayor relevancia en la Cooperativa Financiera Avancemos dependían fundamentalmente de las instancias de poder como el concejo de Administración y/o la Gerencia General. Las decisiones en lo táctico, correspondían a los mandos medios de la Cooperativa¹⁰⁸.

Aunque el modelo empresarial permitía la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones existía cierta dependencia con los niveles superiores. En muchos casos no se daba un paso sin antes consultar. Esto era más evidente cuando las decisiones a tomar solían ser de gran envergadura o que necesariamente afectarían ciertos intereses.

¹⁰⁸ Recordemos que el ubicar las decisiones estratégicas como de mayor relevancia, no quiere decir ello, que las decisiones tácticas sean de menor importancia para una organización. Existen decisiones tácticas que pueden colocar en riesgo una financiera, por ejemplo una iliquidez motivada por una decisión de hacer grandes desembolsos de dineros a pocos beneficiarios.

En la Financiera Avancemos era una política fomentar la toma de decisiones en grupo. De hecho disminuía los conflictos entre las diferentes instancias organizativas ya que involucraba más personas en este proceso. Las decisiones que más se tomaban en grupo eran las decisiones *no programadas*. Estas eran aquellas para resolver problemas que no surgían con frecuencia en la estructura y que tenían trascendencia en lo estratégico. Las decisiones no programadas eran relativamente no estructuradas y generalmente requerían un enfoque más creativo de parte del que los que toman la decisión¹⁰⁹. Ellas se tomaban fundamentalmente en las instancias de poder como mandos medios y alta gerencia.

Esta lógica de toma de decisiones fue una preocupación constante para la *conducción estratégica* de Avancemos. Hubo una constante en involucrar a sus empleados en una dinámica colectiva para que las decisiones, y en lo que respecta a lo estratégico, se trabajaran con visión de grupo. Las razones esgrimidas eran que los equipos podían acumular más conocimiento y hechos; tenían una perspectiva más amplia y tomaban en consideración más alternativas ya que su aporte era colectivo; la participación en el proceso de toma de decisiones aumentaba la aceptación de la decisión por toda la organización y disminuía los conflictos en su implementación. En fin los procesos de decisión por equipos sirven como una función importante de la comunicación así como una función política útil¹¹⁰.

La gestión empresarial que se implementó trataba de trascender el manejo individual de la toma de decisiones.

“En la practica se busca profesionalizar la gestión en todos los frentes, haciendo que cada unidad responda por sus compromisos y de una forma colectiva (...) con un concepto de organización integral (...) con una dirección ejecutiva, por consenso y orientadora del grupo humano (...) Cualquier toma de decisión de una unidad de trabajo debe tener en cuenta las otras desde una concepción holística¹¹¹”

¹⁰⁹ DONNETL, Ivancevitch. *Managing for performance*, citado por: BLANK BUBIS, León, *La administración de Organizaciones*. Cali: Universidad del Valle, 1993. p. 77

¹¹⁰ MARGERISON, Charles. *Administración en Equipo*. Santafé de Bogotá: Macchi, 1993. p. 40-44

¹¹¹ MEJIA Prado, Eduardo y ALBAN Achinte Adolfo. *Op Cit.* Pag 221

6.9 De los departamentos a los equipos de proceso.

El esquema con que se había trabajado la toma de decisiones permitió una visión de grupo en la mayoría de las personas con cargos de conducción. Hubo casos de directivos que no lograron adaptarse a esta forma de tomar las decisiones. Ello permitió que personas articuladas a una dinámica individual y con cargos de alta gerencia tuvieran la última palabra en la toma de decisiones, anteponiendo muchas veces sus intereses. Igualmente se daban casos de toma de decisiones de manera vertical e individualizada, muchas veces sin haber contado con los aportes del grupo o equipo pertinente. Las connotaciones en términos de conflicto eran evidentes.

“En la organización todavía existe una tendencia a su interior [...] con posiciones individuales [...] la gente hace lo que cree más conveniente y nadie controla [...] entonces al final termina en que una decisión colectiva no se hace por que alguien no lo quiso hacer”¹¹².

Bajo esta situación se empezó a impulsar la construcción de instancias de poder con una visión interdisciplinaria y organizadas en equipos. Estos deberían garantizar que la toma de decisión fuera desde y soportada por el colectivo. De paso con ello se buscaba disminuir notoriamente presiones contrarias y conflictivas.

Las instancias organizativas de la estructura organizacional formal representada en un organigrama pueden ser una fuente de poder. El puesto o cargo en la organización da acceso a niveles de información y por ende otorga poder. La posición en la línea de mando nos da también autoridad formal y desde allí cualquier asunto que llegue a nuestras manos, en virtud de la división del trabajo, nos ubica como una fuente de poder.

El caso más palpable en la Cooperativa Avancemos se da con el área Financiera en la medida que conocían y manejaban la información pertinente. Era otra fuente de poder en la cooperativa con capacidad de tener acceso directo a los recursos, que

¹¹² **Torres**, Inmer, Gerente Comercial. Reunión del equipo de conducción corporativo. Financiera Avancemos-Versalles.

son vitales en una empresa financiera. Al área financiera se los ubicaba como una fuente de poder con posibilidades reales de interferir en toda la cooperativa. Los estudios de *Perrow* proporcionan puntos de vista adicionales de esta clase de relación de poder. Se ocupa en forma directa del poder de los diferentes departamentos en las organizaciones, llegando a la conclusión que la función más importante en una organización (en el caso de Avancemos es la financiera) es la que tiene el mayor poder¹¹³.

Desde esta sustentación, lo financiero como actividad particular de una instancia organizativa emanaría mas poder formal y real en la cooperativa Avancemos. Hacemos la aclaración que en términos de la vivencia organizacional fue la Gerencia Comercial y el Departamento de Desarrollo Social los que dieron ésta sensación. Ellos (Gerencia Comercial y Desarrollo Social) conducían el *proyecto avancemos* como tal. Su poder no influía en la dinámica de área financiera¹¹⁴. Por el contrario el poder del área financiera en la dinámica organizacional era restringido. Sus aportes a la construcción de un modelo empresarial *sui géneris* eran limitados

Dada la relación directa que existe entre la estructura organizacional y el poder, nos es fácil explicar el porqué los cambios estructurales son de carácter estratégicos. Estos cambios podían facilitar o limitar el ejercicio del poder. En otras palabras cualquier cambio para desequilibrar la correlación de fuerzas que existía en la Cooperativa, debía trabajarse desde lo estructural. Esto era generando nuevos diseños organizacionales e instancias de poder acordes con la visión de desarrollo empresarial pregonada.

La Financiera Avancemos era una empresa con un diseño organizacional por áreas funcionales. Había una especialización en las actividades asignadas a áreas específicas. El poder formal recaía sobre el consejo de administración y la dirección general y a partir de allí se irrigaba por las demás áreas. La especialización en ciertas actividades los hacían acreedores de niveles de poder que iban en relación directa con la posición en la estructura de mando. Vista así las cosas pareciese que el poder impulsado por instancias nacionales lograba constreñir a las líneas de

¹¹³ **PERROW**, Charles, *Op. Cit.*, pags 316-342

¹¹⁴ Recordemos que el área financiera era importante no sólo porque tenía acceso a los recursos, sino porque también definía y controlaba la información sobre el uso de los recursos. De esta forma se podía influir en lo que se consideraba más pertinente en la Cooperativa.

mando medio generando una estructura en lo que primaba era la concentración de poder.

A la par con ello, en la estructura formal de la cooperativa denotaba también, incidencias de poderes que aceleraban o retrazaban *procesos*¹¹⁵. Ello debido a que algunos departamentos o ciertas instancias organizativas de nivel medio, manejaban una parte de todo el proceso (en muchos casos a su libre albedrío) y en función de lo que ellos creían que era más conveniente.

Conscientes de estos problemas, el consejo de administración en su conjunto, la junta de vigilancia, y la *conducción estratégica* dieron la discusión sobre la necesidad de un nuevo diseño organizacional. Este diseño sería la referencia para consolidar en el modelo empresarial unas relaciones de poder que garantizarán la construcción de la visión de desarrollo. Simultáneamente facilitaría ejercer en la gestión empresarial un mayor control de los recursos de la financiera.

De esta manera se quería desconcentrar el poder formal de las diferentes áreas funcionales (Departamentos y Gerencias). Se trataba de dar el salto de una organización funcional a una *organización de y por procesos*. Así se creaban las bases estructurales hacia una *horizontabilidad* de las relaciones de poder y una disminución de los conflictos. La gestión empresarial estaría atravesada por las relaciones de poder emanados fundamentalmente de los *equipos de procesos* que se estaban construyendo en ese momento.

Esta construcción organizacional no se hacía de la noche a la mañana y el camino era largo para recorrer.

“Se debe convivir en una primera etapa, la organización funcional existente junto con la organización por procesos, así permitiría crear el esquema administrativo necesario para planear y controlar la gestión de los procesos de tal forma que se pueda obtener una mayor

¹¹⁵ Por **proceso** queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado. Concepto tomado de libro REINGENIERIA, Michael Hammer y James Champy.

*eficacia en los resultados y eficiencia en el uso de los recursos utilizados*¹¹⁶.

La organización funcional, expresada en el organigrama de la Cooperativa, determinaba las relaciones de influencia (poder) de las diferentes áreas funcionales. Aunque cada área contribuía con su especialidad a los resultados globales, el esquema funcional limitaba la eficacia y la eficiencia en la gestión empresarial y en la aplicación del *proyecto avancemos* como tal.

Esto era evidente ya que cada área influía sobre una parte de los procesos. Si se partía del objetivo final de la financiera Avancemos cual era el desarrollo y transformación social a través de la prestación de servicios financieros a su base social, veíamos como estos servicios eran el resultado de actividades que se ejecutaban en las diferentes áreas y no de un área en especial.¹¹⁷ Los procesos rara vez están limitados por las fronteras funcionales de la organización. Por tal razón era importante pensar en una salida ecléctica.

*“Es necesario crear una organización de tipo bidimensional en la cual, por una parte tenemos los departamentos funcionales y por otra, las actividades desarrolladas por estos, organizadas de manera estructurada para la producción de un determinado servicio tanto, para el cliente externo como interno.”*¹¹⁸

Para llegar a los *equipos de procesos* la organización había “quemado” la etapa del desarrollo de los departamentos y tuvo que esperar a ver su funcionalidad en períodos de crisis. Ellos demostraron que como instancias (áreas) y fuentes de poder, no fueron lo suficientemente eficientes para mostrar su acumulado y experiencia en términos de la efectividad que el modelo empresarial y social exigía. Además, al interior de sus dinámicas faltó la visión política que no permitió la construcción del modelo de desarrollo desde cada parte. Se limitaron meramente a desarrollar lo técnico sin la articulación del concepto de *lo social* que exige el modelo.

¹¹⁶ RAMÍREZ, H Manuel & cia Ltda, Proyecto RACIONALIZACION DE PROCESOS, Financiera Avancemos, Informe final pag 10

¹¹⁷ Ibid, pag 15

¹¹⁸ DIAZ, Willian, Gerente Fundación para el desarrollo FUNDESHE.

“Los departamentos no habían podido liderar la organización en tiempos normales mucho menos lo harían en tiempos de crisis [...] era necesario crear equipos muchos más fuertes que le dieran salida a una situación mucho más fuerte”¹¹⁹.

Los equipos de procesos compartían responsabilidades de conjunto, sin querer decir que los individuos no asumían tareas. Naturalmente lo hacían pero articulados a dinámicas colectivas y con evaluaciones permanentes de su rendimiento. La metodología de evaluación se hacía a través de proyectos.

Los equipos de procesos que la financiera impulsó fueron los siguientes: *Equipo de Conducción Corporativo; Equipo Comercial; Equipo Financiero; Equipo Político-Jurídico; Equipo de Comunicación y Desarrollo; Equipo de motivación.*

El esquema de conducción y la *toma de decisiones* planteado y desarrollado en la empresa tenían connotaciones que ubicaban a la Cooperativa Financiera Avancemos como una organización descentralizada en la línea de mando. Su funcionamiento se perfilaba de manera circular involucrando otras instancias de poder como el concejo de Administración. Se impulsó además un control social y colectivo que garantizaba la línea de construcción del proyecto social y empresarial avancemos. Para trabajar en esta lógica se exigía de “[...] *hombres capaces para actuar y pensar simultáneamente en función del proyecto avancemos*”¹²⁰. Significa esto construir unas relaciones de poderes bajo una ética solidaria y colocar *“al frente de estos procesos a las personas más capaces”*¹²¹.

Era muy probable que el agrupamiento de los puestos (cargos) y la asignación de responsabilidades que el diseño nuevo llevaba consigo, influiría de alguna manera en las distribuciones y relaciones de poder. Ello porque las estructuras organizativas se conformaban y se utilizaban para producir e imponer relaciones de poder que fueran consecuentes con la razón de ser de la organización.

¹¹⁹ TORRES Inmer. Cali: Financiera Avancemos-Versalles. Dic 20/96. Tomado del documento transcrito de la reunión del Equipo de conducción.

¹²⁰ TORRES, Apuntes sobre reunión de procesos, Enero 15/97. Cali: Financiera Avancemos-versalles

¹²¹ Ibid.

La nueva reorganización estructural que se intentaba desarrollar en la Cooperativa Financiera Avancemos sería el reinicio de un nuevo periodo histórico. En éste escenario el poder real estaría ejercido por los que tenían claro como se construía un modelo empresarial para una organización de carácter social.

7. CONCLUSIONES

La Cooperativa *Financiera Avancemos* era una organización *sui géneris*. Desde sus inicios se erigió como empresa de carácter social. Ello implicó esfuerzos en la gestión empresarial para sostener un accionar que se enfocara al desarrollo social. Significaba lo anterior propender por un aumento de la calidad de vida de su base social aunado a un impacto de sus créditos en transformación de la dinámica regional.

Los proceso de crecimiento y desarrollo empresarial afrontaron en sus relaciones de poder una infinidad de conflictos e intereses. Los lineamientos de crecimiento empresarial sobresalieron a los lineamientos del desarrollo. Aunque había un esquema o modelo de empresa a construir que interrelacionaba crecimiento y desarrollo empresarial (*proyecto Avancemos*), un grupo específico enfocó el *quehacer* meramente al crecimiento. Perfiló éste con la misma lógica (en franca competencia) como se estructuran y funcionan los grandes bancos de carácter privado. El aumento de los activos; el crecimiento de la cartera o del número de créditos asignados; la apertura de nuevas sucursales etc., etc., eran parte de ésta visión que se representaban en los estados financieros.

El detrimento del *desarrollo empresarial* en esta organización de carácter social se evidenció en un paulatino desinterés por las variables de la *calidad de vida* (nivel de vida + medios de vida + condiciones de vida) en su base social. Sumado a ello, y cada vez una menor incidencia en las transformaciones de *lo local/regional*. Los alcances en éste sentido se representan en los *balances sociales*.

Para cualquier empresa cooperativa y de carácter social, y en su relación con el *desarrollo empresarial*, los *crecimientos* deben ser proporcionales a los niveles de sociabilidad (*solidaridad*). A mayor *crecimiento* mayores niveles de *sociabilidad* deben abarcarse. De la misma forma a mayor crecimiento, la *calidad de vida* de sus *asociados* debe ser mejor.

Ha sido una constante en el sector cooperativo colombiano que los *crecimientos* divorciados de los *desarrollos empresariales* hayan generado relaciones de

competencia y no de interdependencia o de emulación en el mismo sector. El *desarrollo* en contextos del cooperativismo colombiano sería el proceso ascendente de irrigación de *lo social* y del bien común que estas organizaciones deben desplegar tanto en lo interno (procesos organizacionales) como en lo externo (la transformación de lo local) para que sus *bases sociales* asuman estadios más humanizantes.

Lo financiero que era el instrumento para cumplir en lo estratégico con la labor social paso a ser el fin en sí mismo. Lo social que era el fin pasó a ser un mero instrumento y en algunos casos un excelente discurso. La tendencia fue clara y precisa conllevando paulatinamente a la pérdida de carácter social, y a la inserción en un mercado bancario de grandes ligas.

El cumplimiento de la visión empresarial o enfoque estratégico quedó supeditada a las tareas puntuales de una fundación y no a las actividades propias e inherentes a la dinámica organizacional de la financiera como tal. De hecho esto también ha sido una tendencia del sector cooperativo colombiano que ha descargado en una organización externa su carácter social de empresa. En éste sentido ya no existen diferencias de concepción entre una entidad cooperativa financiera y cualquier negocio financiero o banco privado.

La correlación de poderes favoreció igualmente una tendencia que se evidenció en la colocación de grandes créditos a empresas privadas y personas que no eran cooperadas a la cooperativa financiera. La aplicación de estos créditos no generó ni generaba impactos sociales en sus respectivos entornos.

La transformación del carácter social naturalmente llevó a la tergiversación de sus fines y objetivos. Hubo intereses que trataron de mantener la *razón de ser* de ésta organización, pero sus esfuerzos fueron lánguidos, diluidos o simplemente no estuvieron lo suficientemente fuertes para imponerse como influencia o poder dominante en la empresa. Paradójicamente en todo este proceso se evidenciaban liderazgos acordes con el carácter social de ésta financiera. La gerencia general, la gerencia comercial, y hasta el mismo consejo de administración tenían claro esta postura.

Los crecimientos exponenciales llevaron a la captación de personal sin un perfil acorde al modelo empresarial que pregonaba Avancemos. Muchos venían con experiencias acumuladas del sector bancario tradicional, y de antemano con su concepción de hacer empresa. Los conflictos y los diferentes intereses fueron innegables. En numerosos casos esto no permitió o garantizó un mejor desempeño en la dinámica organizacional en esta particular empresa.

Por otro lado los niveles de informalidad en la estructura eran evidentes. La comunicación y las diferentes orientaciones, por ejemplo, se impartían de manera informal pero con la seriedad que demandaba. La *palabra* era el elemento aglutinador que remplazaba las ordenes u orientaciones por escrito.

La estructuración jerárquica y la línea de mando representadas en el organigrama contrastaban en la realidad. En el proceso de toma de decisiones prevalecía el consenso. La jerarquía pasaba a un segundo plano. Se generaba un ambiente propicio para la camaradería lo que facilitaba el consentimiento y compromiso al cumplimiento de las decisiones.

Paralelo a la estructura formal había una fuerte estructura informal. De hecho las relaciones de poder y liderazgo se plasmaban en lo informal. Era a partir de aquí y ya en la práctica organizacional en la cual se intentaba desarrollar el modelo empresarial de Avancemos.

Para terminar vale la pena mencionar las facilidades que denota la estructuración y funcionamiento de una empresa al estilo de la Cooperativa Financiera Avancemos. Pese a las diferentes relaciones de poder, los distintos liderazgos, sus conflictos e intereses había una preposición para funcionar en equipo. El carácter social y su discurso en cierto modo sensibilizaban el trabajo con fines hacía lo colectivo. En éste escenario las posibilidades para convertirse en una organización con y por procesos son mejores. La transformación de una empresa funcional y jerárquica a una plana por procesos evidentemente debe involucra una clara concepción empresarial.

8. BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL, Harry, *Cultura Organizacional y Autoridad simbólica*, en CULTURA ORGANIZACIONAL: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos, Fondo Editorial LEGIS, serie empresarial, Bogota 1992, Capitulo II.

BLANK, Bubis León, *La Administración de Organizaciones: un Enfoque Estratégico*, Universidad de valle.

CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la teoría General de la Administración*, ed McGraw Hill, Segunda edición en Español, Bogota 1994.

ETKIN, Jorge R, *La doble moral de las organizaciones*, Madrid: McGraw-Hill, 1994.

HALL, H Richard, *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. ED. Prentice Hall, Sexta edic. Mexico DF, 1996.

LÓPEZ, Luz Adriana, *Diagnóstico y Administración del cambio organizacional en la Financiera Avancemos*, Tulúa, 1993

MARÍN Antonio Lucas, *Sociología para la empresa*, Madrid, McGraw-Hill, primera edición en español, 1997.

MARGERISON, Charles, *Administración en Equipo*, Santa fe de Bogotá: Macchi, 1993.

MEJÍA, María Fanny, *Apuntes para la construcción de una política social corporativa: Financiera Avancemos*, Tulúa, 1995

MEJÍA, Prado, Eduardo y **ALBÁN** Achinte Adolfo. **Cooperativa Financiera Avancemos: Historia de un proyecto empresarial y social**, Centro de Estudios Regionales REGIÓN, Santiago de Cali, 1996.

MOREIRA, Luís Carlos, y **TAMAYO**, Carlos Hernán, **Elementos socioculturales que inciden en las formas de divulgación y recepción de los principios cooperativos: Estudio de caso COCICOINPA**, Tesis para optar el grado de comunicación social (periodismo), Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, 1994.

MORGAN, Gareth, *Imágenes de la Organización*, Ed. Alfaomega, México DF, 1993.

MONZÓN Arribas Candido, *Aportación de la Psicología de la Empresa*, Universidad Complutense, Madrid, 1997.

PÉREZ, Martín, *Análisis de la Cultura Organizacional*, Financiera Avancemos, Cali, 1996

PERROW, Charles, *Sociología de las Organizaciones*, McGraw-Hill. Madrid España, 1990.

PETIT, Francois, *Psicología de las Organizaciones*, Barcelona, 1989.

SCHEINSOHN, Daniel, *Comunicación Estratégica*, Buenos Aires: Macchi, 1994.

WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, Tomo.

Adicionalmente a esta bibliografía se encuentran los análisis de los diferentes documentos emitidos por la Financiera Avancemos tales como comunicados, informes de gerencia, informes de gestión etc. La información arrojada por las entrevistas y las encuestas fue también otro material de gran importancia en los respectivos análisis.

