

# Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad académica

RICARDO DÁVILA L. DE G.<sup>1</sup>

## **Resumen**

*La ponencia presenta resultados de un proyecto de investigación internacional que se viene desarrollando desde hace varios años en la región latinoamericana, África y Asia, relacionado con el estudio de casos de éxito e innovación en la gerencia, con el fin de identificar, sistematizar y analizar los enfoques gerenciales novedosos que se encuentren en la región. La tesis de la Universidad Javeriana se ha integrado al proyecto desde 1993, estudiando casos cooperativos.*

*El resultado que se presenta corresponde a la precisión conceptual que se ha desarrollado a lo largo del proyecto, de manera tal que se exponen los siguientes conceptos: la cooperativa como una organización alternativa y solidaria, la cooperativa como una innovación organizacional exitosa, la función gerencial cooperativa, el gobierno cooperativo. La conclusión más importante que se presenta en la ponencia es la consideración de la cooperativa como una innovación organizacional.*

*Palabras clave: cooperación, éxito e innovación, ahorro y crédito, Colombia, desarrollo local y rural*

## **Abstract**

*The paper presents the results of an international research project that has been carried out for several years in Latin America, Africa and Asia. The project includes case studies of successful and innovative management experiences, and its purpose is to identify, systematize and analyze new managerial approaches in these regions. The UNES (acronym in Spanish for Solidarity Studies Unit) from Universidad Javeriana joined the project in 1993, and has studied the cases of several cooperatives.*

1 Director Instituto de Estudios Rurales, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., Colombia, correo electrónico: [rdavila@javeriana.edu.co](mailto:rdavila@javeriana.edu.co)

*The results here presented are clear definitions of a series of concepts that have been developed throughout the project. These concepts are: cooperatives as alternative and supportive organizations; cooperatives as a successful organizational innovation; cooperatives' managerial function; cooperative government. The most important conclusion drawn from the paper is the conception of cooperatives as an organizational innovation.*

*Key words: cooperation, success and innovation, saving and credit, Colombia, rural and local development.*

### **Résumé**

*L'exposé présente les résultats d'un projet de recherche international qui se développe depuis plusieurs années en Amérique Latine, Afrique et Asie, en Rapport avec l'étude de plusieurs cas de réussite et innovation dans la gestion, afin de détecter, informatiser et analyser les optiques de gestion innovatrices qui se trouvent dans la région. La UNES de l'Université Javeriana s'est unie au projet en étudiant des cas de coopératives.*

*Le résultat qui se présente correspond à la précision conceptuelle qui s'est développé le long du projet, de telle manière qu'on expose les concepts suivants: la coopérative en tant qu'une organisation alternative et solidaire, la coopérative en tant qu'innovation organisationnelle à succès, la fonction de gestion coopérative, le gouvernement coopératif. La conclusion la plus importante présentée dans l'exposé est la considération de la coopérative comme une innovation organisationnelle.*

*Mots clés: coopération, réussite et innovation, épargne et crédit, Colombie, développement local et rural.*

.....

## **Introducción**

Este trabajo corresponde a los resultados del proyecto de investigación “Éxito e innovación”, que desarrolló la Unidad de Estudios Solidarios del IER, en el marco del convenio realizado con el IRECUS de la Universidad de Sherbrooke, Canadá, en las provincias del sur del departamento de Santander, Colombia, durante el período 1995-2000. Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes:

### ***a. Un rasgo común: la cooperativa es una organización***

Un primer rasgo común que la revisión realizada nos permite enfatizar es que la cooperativa es una organización, entendiendo el concepto de organización como un concepto amplio que no se circunscribe al de empresa productiva (DÁVILA, CARLOS, 2001; 3). Podemos afirmar que la cooperativa es un excelente ejemplo de lo que es una organización. Desde esta perspectiva, la utilización de este concepto para describir y analizar la cooperativa es una ventaja, ya que permite reflejar la complejidad que la cooperativa representa. Se supera así el obstáculo de usar un término estrecho, el de empresa, para mostrar el potencial cooperativismo.

### ***b. Otro rasgo común: la cooperativa es una organización alternativa***

La segunda aproximación conceptual busca establecer los límites y los aspectos que caracterizan e identifican a la cooperativa como una forma organizacional diferente y como un estilo de gestión particular. La cooperativa no es una organización y una empresa más, idéntica a la empresa capitalista o a la empresa pública o mixta.

## **La vertiente teórica: el modelo de organización alternativo**

La idea se encuentra enmarcada, a su vez, en una corriente teórica que se nutre de dos vertientes. La primera se refiere al pensamiento que sostiene la existencia de un modelo de organización alternativo al modelo burocrático (ROTHSCHILD JOYCE and WHITT J. ALIEN, 1988:65). Esta corriente propende por un modelo sistemático de organización democrática y participativa que puede ser considerada como “una manera diferente de hacer las cosas” y que a continuación presentamos.

La corriente teórica busca construir un modelo de organización en el cual el control descansa en los asociados, miembros o empleados, quienes pretender objetivos tanto económicos como sociales y buscan que los procesos de toma de decisiones estén basados en la democracia participativa.

Es un modelo de democracia participativa viable, en el cual se desea remplazar las prácticas jerárquicas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas, en las que se ejerza el poder de una manera diferente. Son organizaciones diferentes a las tradicionales, ya que en éstas el capital es el factor primordial para el manejo del poder. En las organizaciones alternativas, la jerarquía no se establece según la manera convencional, sino que, por el contrario, se busca que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización, buscando que la autoridad sea asumida por éste. Es una manera diferente de administrar el poder, donde el capital no juega un papel preponderante, como es el caso de la empresa capitalista.

A su vez las organizaciones alternativas o colectivas están motivadas por el deseo de construir la democracia participativa directa a nivel organizacional en empresas económicas y por la idea de que, algún día, se logre una sociedad más democrática y justa, como es, por ejemplo, el caso de las cooperativas.

Otra característica importante de estas organizaciones es que son manifestaciones de un movimiento social y están orientadas hacia metas de cambio social o personal. La vertiente plantea que las organizaciones alternativas se diferencian de las organizaciones tradicionales en al menos ocho dimensiones: autoridad, reglas, control social, relaciones sociales, contratación y ascenso de empleados, estructura de incentivos, estratificación social y diferenciación. En definitiva, están basadas en principios de organización económica y política que constituyen una alternativa al poder corporativo concentrado del capital o al poder centralizado del socialismo.

En esta vertiente se puede incluir también aquel pensamiento que considera que existen unas organizaciones que son sistemas de alta confianza, solidaridad y reciprocidad en contraposición a aquellas organizaciones entendidas como sistemas competitivos, individuales y egocéntricos, propios del mundo capitalista, (PERROW, CHARLES, 1991:184).

### **La segunda vertiente: la evidencia empírica**

Corresponde a los esfuerzos que se han venido dando, desde finales de los ochenta, por parte de un grupo de investigadores del continente, que buscan validar científicamente los conocimientos y saberes organizacionales y administrativos surgidos en nuestra realidad. Uno de sus objetivos es el de aglutinar una corriente de pensamiento que pretende rescatar el valor y la importancia de las prácticas administrativas y organizacionales que realiza la gente en diferentes regiones y

localidades de la región. (CHALAT ALAIN *et al*, 1996:II) (DÁVILA CARLOS y GÓMEZ HENRY; 1994:671).

En la actualidad, es el esfuerzo está siendo focalizado en un proyecto de investigación internacional<sup>2</sup> que quiere aprovechar el conocimiento implícito en una serie de experiencias exitosas existentes en los países del tercer mundo, para desentrañar el potencial de respuestas innovativas a los problemas de un continente específico: América Latina, con sus correspondientes particularidades culturales (ÁVILA RAFAEL, 1998, 14-15).

### *c. Innovación y éxito en la cooperativa*

Los primeros resultados de la investigación nos permiten complementar la aproximación conceptual, afirmando que en varias regiones y localidades del país los casos de éxito e innovación en la gerencia cooperativa son una generalidad. El fracaso es la excepción<sup>3</sup>. Y por ello, podemos afirmar que la cooperativa es una innovación. Seguidamente, se profundizará en el concepto de innovación para comprender la afirmación hecha.

## **Innovación**

Es hacer cosas nuevas, diferentes, que tengan impacto, que cambien los valores o las perspectivas de grupos humanos. Es un término difuso, cuya conceptualización se ha convertido en un problema de conocimiento. Su significación está influenciada por los enfoques teóricos que tengan quienes han impulsado la innovación, por ello el término no posee una significación unívoca. Se puede definir de diferentes maneras, según como sea el enfoque teórico desde el cual se interpreta el proceso de cambio (ÁVILA RAFAEL. 1998:21).

En síntesis, se puede decir que es un concepto relativo, y, como plantea el programa INTERMAN, se innova en un contexto dado y bajo unas condiciones particulares (INTERMAN. 1991:2). Para otros autores, es un concepto positivo que se refieren a eventos nuevos que ocurren como una solución a problemas que se van detectando (MOTTA PAULO ROBERTO. 1993:215).

---

2 Dentro del proyecto de investigación “Éxito e innovación en la gerencia”, que impulsa INTERMAN se han estudiado más de 400 casos en América Latina, África y Asia, con el ánimo de producir conocimiento que aporte a la formación y educación en gestión. Los casos estudiados son casos de innovación y éxito en la gerencia.

3 Es el caso de las provincias del sur de Santander, o de Antioquia. En particular para el caso del ahorro y crédito.

También conviene hacer una distinción entre la innovación de carácter técnico y la innovación de carácter administrativo u organizacional. (ÁVILA RAFAEL, 1999:169). La innovación técnica tiene que ver con la actividad primaria del sistema y se conoce con el nombre de tecnología dura. Las innovaciones organizacionales tienen que ver con tecnologías “blandas”, de carácter organizacional y gerencial, relacionadas con estructuras y formas organizativas no convencionales, y también aquellas que se refieren a formas novedosas de la organización del trabajo, a estructuras organizacionales no jerárquicas y a programas de cambio planeado (INTERMAN, 91:2). La innovación organizacional es la que ocurre en el sistema social de la organización.

Se necesita de un conjunto de condiciones mínimas para que haya innovación, ya que no todo cambio o idea nueva es una innovación; pero una innovación sí implica cambios e ideas nuevas (ÁVILA RAFAEL, 1998:22). Estas condiciones son las siguientes:

1. Cuestionar las premisas fundamentales de un determinado ordenamiento institucional, dentro del cual no se ha logrado resolver satisfactoriamente algún tipo de problema. El cooperativismo cuestiona las premisas fundamentales del ordenamiento institucional existente en Colombia y propone un modelo que permite resolver la problemática. El modelo cooperativo, su doctrina, su teoría y su práctica, no considera adecuado el actual modelo de desarrollo capitalista existente en el país y en el mundo.
2. El segundo factor se refiere a que la innovación debe construir una alternativa de solución, a la luz de un nuevo ordenamiento y unas nuevas premisas. La cooperativa como innovación es la construcción de una alternativa de solución a la luz de un nuevo ordenamiento y unas nuevas premisas.
3. El tercer factor consiste en que la alternativa de solución y las nuevas premisas sean el resultado de una construcción colectiva de los actores que padecen la situación, viven el problema y sienten la necesidad de resolverlo. Es decir, que los actores sean también los autores de la alternativa. La cooperativa es un buen ejemplo de esta situación ya que permite y propicia una acción colectiva manifestada en la existencia de un grupo de personas, un núcleo básico, responsables de la conducción de ésta experiencia. Los principios y valores que plantea la doctrina apuntan a la democracia y a la participación en el desarrollo de la acción colectiva.
4. El cuarto factor plantea que la alternativa debe solucionar realmente el problema en cuestión y contribuir notoriamente al mejoramiento del producto o servicio, del proceso o de la estructura, de la práctica o de las condiciones requeridas para su ejercicio. Así, por ejemplo, la presencia de las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito en el

territorio nacional ha permitido a la población vinculada tener acceso a servicios básicos financieros, con base en los cuales han podido desarrollar su actividad económica de una mejor manera.

5. El quinto y último factor de innovación plantea que la alternativa de solución sea validada socialmente mediante el reconocimiento que le hacen otras personas u organizaciones al manifestar su interés en estudiarla, transferirla o apropiársela, al menos parcialmente. En la actualidad, el reconocimiento que obtienen las cooperativas en Colombia proviene de la base social que las ha rodeado y les ha reconfirmado su confianza a pesar de la crisis por la que han tenido que pasar.

La innovación organizacional es un elemento detonado de un conjunto de procesos de reconfiguración y cambio de uno o varios elementos de una organización y por ello se ubica en cuatro niveles (CABRERO y ARELLANO, 1992). Así tomando en cuenta estos autores en relación con el caso cooperativo, tenemos que:

- a. En el nivel funcional de la organización, la innovación consiste en hacer cosas nuevas. Para el caso cooperativo, esto sucede con los nuevos servicios que se van ofreciendo en la medida en que van apareciendo las necesidades de los asociados.
- b. En el nivel estructural, la innovación se refiere a nuevos arreglos de los recursos disponibles. En este sentido, la cooperativa es “un nuevo orden de referencia para la toma de decisiones”, donde prima el hombre sobre el capital y corresponda a las distintas formas de organización que se manifiestan en las cooperativas existentes en los diferentes municipios del país.
- c. En el nivel compartimental, la innovación se ubica en la cultura organizacional dando lugar a la organización fundamentada en la cultura local y la acción colectiva como modelo organizacional (CARLOS DÁVILA, HENRY GÓMEZ, 1994:679). El caso cooperativo es un buen ejemplo de este tipo de organización.
- d. El nivel relacional, donde se ubican las relaciones entre organización y contexto (intraorganizacionales), entre agentes externos y organización. Desde esta perspectiva, las cooperativas han comenzado a ser activos agentes de desarrollo local (LUIS LOBO, 2001:11) y redefinen las relaciones que tienen con el contexto.

Otro elemento a tener en cuenta es que la innovación no se considera como algo excepcional o espontáneo, que surge de improviso, sin que, por el contrario la innovación se reconoce por su carácter deliberado, intencional. En otras palabras, se puede hacer gestión de la innovación. (DIONISIO ARANZADI, 199:125) (PAULO ROBERTO MOTTA, 1993:217).

Las innovaciones gerenciales se refieren a modelos y enfoques de gerencia que sobresalen por su capacidad de responder a la cultura local o a otros elementos del contexto social, político o económico. Se consideran innovaciones gerenciales de

formulación de políticas y estrategias, planeación, evaluación o control que conlleven nuevas combinaciones de recursos administrativos o formas de resolver problemas de la gerencia. En otros casos, las innovaciones no necesariamente son el resultado de una política racional o explícita.

En síntesis, el modelo cooperativo es una innovación ya que plantea un nuevo arreglo organizacional, una manera diferente de administrar el poder y de organizar el capital humano, donde se coloca a la persona en el centro de la organización y se pregona y propicia una gestión democrática y participativa. La puesta en acción de estos elementos al interior de la organización es lo que se conoce como una innovación. La innovación genera ventajas competitivas para la cooperativa y, gracias a ello, pueden reducir los costos (sean éstos de cualquier tipo: producción, administración, financieros, etc.) y generar más ingresos para el asociado y para la empresa.

La innovación consiste en conocer y asumir las nuevas necesidades de los asociados, logrando adecuar la organización a estos requerimientos. La innovación se da en cuanto a las formas y modos de organización y administración que se desarrollan para atender las necesidades de la base social. En la cooperativa esta situación se traduce en la existencia de la asamblea y del núcleo básico como responsables del gobierno, la dirección, y la toma de decisiones. Es el predominio de la acción colectiva sobre la acción individual. Es la puesta en marcha de una gerencia colegiada basada en el trabajo en equipo, con base en la cual se ofrecen los servicios a los asociados; una gerencia que tiene claro el sentido del equilibrio económico y social, y de una gerencia eficaz con sentido social.

La innovación en la cooperativa es la combinación de la organización administrativa en el nivel de la empresa con la organización social que supone un fuerte componente de solidaridad. Esta innovación permite entender el porqué y el cómo de la acción colectiva (NORMA GIARRACA, 1994:11).

El aspecto crítico en este aparte tiene que ver con la capacidad que se necesita para mantener viva la posibilidad de expresarse como una innovación organizacional, aunque se tienen claras las directrices, (principios y valores de la doctrina cooperativa y de la doctrina social de la Iglesia). El ser humano tiene sus propias particularidades, razón por la cual puede hacer fracasar una situación de innovación y éxito gerencial. Cuando la persona antepone el objetivo personal al objetivo organizacional, comienzan a aparecer los problemas. Para el caso cooperativo, si el objetivo personal es el que predomina, se pierde esta característica de ser una innovación. De igual manera, si la doctrina cooperativa no se conoce ni domina ni se acepta por parte de quienes tienen el compromiso de manejarla (asociados directivos y gerencia), no se crea tampoco el ambiente organizacional propicio para el desarrollo de la *innovación*.



## **El éxito cooperativo**

El éxito es otro concepto relativo; es la consecuencia de una innovación. Este concepto se va a tomar desde una perspectiva amplia, que no se limita sólo a los resultados financieros y económicos, sino que tiene en cuenta los impactos sociales, culturales, históricos, políticos, etc. El éxito es ofrecer servicios básicos en mejores condiciones de precio, tiempo y calidad que los competidores, y mejorando el nivel de vida de la comunidad implicada. Éxito es, también, propiciar la inclusión de sectores sociales en el modelo de desarrollo imperante en el país, evitando su exclusión. El éxito no implica tampoco la adopción de “patrones modernos”.

Para que haya éxito tienen que existir factores, criterios y condiciones necesarias para iniciar y mantener la innovación (PAUL PREVOST, 1996:40). Entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

1. Desarrollo de una capacidad gerencial entendida como la capacidad de juzgar los hechos y las situaciones que las decisiones tomadas están produciendo, para ir acogiendo los que producen beneficios e ir desechando los que no los producen, en un proceso permanente de acierto y error, que asegura eficiencia y eficacia en el manejo de la organización. Esta capacidad gerencial tiene que ver también con habilidades más complejas como la capacidad analítica, la capacidad de decisión y liderazgo y la capacidad de afrontar riesgos e incertidumbres (PAULO ROBERTO MOTTA, 1993:26).
2. El liderazgo: el éxito de una innovación exige la existencia de líderes dinámicos, elegidos o no. Ellos tienen la capacidad de conducir la organización en sus momentos difíciles, movilizar la gente y mantener un ritmo de trabajo. Su presencia es determinante al inicio, son los catalizadores del proceso. En muchas zonas, tanto urbanas como rurales del país, se han llevado a cabo experiencias relativas a trabajar en la capacitación y formación en un tipo de liderazgo que propicie y dinamice el cambio.
3. El esfuerzo sostenido: este esfuerzo, que necesita el desarrollo de una organización como proceso histórico, se toma su tiempo. Para que el éxito se dé, es necesario tener paciencia y prever un esfuerzo continuo. Para que la organización y sus resultados perduren, se necesita que pasen muchos años y que se logre mantener a lo largo del tiempo. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen, en promedio, más de 20 años de estar operando en el país.
4. Para la experiencia que se está estudiando son tan importantes los pequeños éxitos como los grandes resultados. A los asociados comprometidos les satisface tanto lo uno como lo otro.
5. Sentido de pertenencia, identidad y compromiso con la organización. Principio de identidad que crea el vínculo, como elemento principal del modelo cooperativo.

#### **d. El gobierno cooperativo<sup>4</sup>**

El concepto de gobierno se introduce para apreciar la manera como se maneja el poder y se ejerce la administración. Por gobierno cooperativo se entiende el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados vigila el cumplimiento de sus objetivos. A partir de este término, se pueden identificar y caracterizar las diferencias que tiene este modelo en relación con los otros. Hablar del gobierno cooperativo es hablar de la participación del asociado en la vida de la cooperativa.

El tema del gobierno de la empresa ha sido bastante estudiado desde la perspectiva de las sociedades de capital; pero no lo ha sido tanto desde la visión cooperativa, a pesar de que el fracaso de una cooperativa, a causa de problemas de gobierno, afecta normalmente a un buen número de personas. En este contexto, hablar del gobierno cooperativo debe tomarse como una novedad académica, a pesar del tiempo que la cooperativa lleva existiendo sobre la faz de la tierra. Los problemas de gobierno en la cooperativa corresponden a las relaciones que se dan entre los asociados o dueños y entre estos y la administración. Los elementos más importantes del gobierno cooperativo, son los siguientes:

#### **El criterio de identidad**

Este criterio se refiere a la superposición consciente en la persona del asociado de dos papeles: el papel de dueño y el papel de usuario. En el caso de las sociedades de capital, estos dos roles están separados y sólo existe el vínculo como capitalista. Gracias a este principio, en la cooperativa se duplican las relaciones entre el asociado y la empresa.

A partir de él, se supone que al asociado le interesa participar en el gobierno de la cooperativa a fin de vigilar que ésta no se desvíe de los objetivos trazados. Se supone que al asociado no le interesa únicamente ser usuario sin también ejercer su papel de dueño.

Muchos de los conflictos en el gobierno cooperativo surgen cuando los asociados no diferencian entre los tres ámbitos anteriores de participación, olvidando su *rol* de trabajador, cliente o proveedor, y tratan de intervenir en la gestión profesional; o cuando los gerentes acumulan poder e información, generando

---

4 Este aparte se ha escrito con base en el artículo de JORGE COQUE MARTÍNEZ, RICARDO DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA Y CARLOS MATAIX ALDEANUEVA, "Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencia en los Andes Orientales Colombianos, en REVESCO, n° 70, primer cuatrimestre, España, 2000, págs. 71 a 90.

alejamiento de la base social. O cuando las cooperativas evolucionan hacia formas diferentes a su esencia.

Gran parte de esa problemática radica en la incapacidad para distinguir entre la gestión, que ha de quedar en manos de técnicos profesionales, y la fijación de objetivos estratégicos, ámbito de actuación propio de los socios, que ejercen en forma directa (la asamblea) o en forma indirecta (consejo de administración y otros órganos colegiados).

### **El criterio de identidad y la reducción de costos**

El cooperativismo se considera un mecanismo híbrido entre la empresa jerárquica capitalista (separación de las funciones de propiedad, control y trabajo) y el mercado. Su ventaja intrínseca competitiva (menores costos de transacción relativos) reside en la eliminación de intermediarios (principio de auto ayuda) y en el ejercicio del control de forma mutua y directa, basado en la confianza (ALFONSO CARLOS MORALES, 1996:55).

El criterio de identidad da origen al vínculo cooperativo. El vínculo se refiere a las relaciones que se dan entre los asociados y entre estos y la cooperativa. Son relaciones basadas en la confianza y en el mutuo conocimiento. La existencia del vínculo evita el fraude y facilita el diseño de servicios adaptados a las necesidades más importantes de los asociados.

El principio de identidad permite enfrentar favorablemente algunas de las desventajas competitivas del modelo cooperativo, como son la rigidez financiera y los problemas organizativos.

Existen algunos momentos donde los costos de la cooperativa son mayores que los de la competencia; pero otras consideraciones hacen que los asociados decidan mantenerse fieles a la cooperativa gracias a la prestación de un servicio oportuno, ágil y de calidad. Los principios cooperativos tienen la ventaja de reducir los costos de transacción de las relaciones entre los asociados y entre éstos con la cooperativa (la empresa) a la vez que ofrecen orientaciones claras y precisas de qué decisiones tomar, qué política fijar y qué estrategias desarrollar.

### **El núcleo básico: dirección, control y toma de decisiones en la cooperativa**

Uno de los elementos que diferencia a una cooperativa de las otras formas de organización, es el tipo de acción administrativa que ésta configura. En la cooperativa, esta acción es de carácter colectivo. Se manifiesta en la decisión consensual y compartida de un grupo de personas (gerente, asociados directivos y

delegados a la asamblea) de asumir la responsabilidad de sacar adelante la organización y de actuar como un equipo de trabajo.

El interés que los une es la ayuda mutua, la unión del uno con el otro; el satisfacer necesidades básicas, más que incrementar las ganancias.

Se conforma así un núcleo ampliado compuesto por delegados a la asamblea, asociados directivos y la gerencia, que tiene la misión de dirigir, controlar y vigilar la marcha de la cooperativa. Al interior de este núcleo ampliado se desarrolla el núcleo básico (gerente y asociados directivos y algunos casos, ciertos empleados) como responsable directo de la conducción y de la toma de decisiones. Este binomio gerente y asociados directivos es el responsable de que la organización funcione. Es un espacio donde se ejerce la dirección de la organización y se toman las decisiones necesarias para asegurar su marcha.

Las elecciones, de delegados y directivos, se llevan a cabo por medio de un proceso electoral, ya sea por plancha o por cociente electoral. La cooperativa es una democracia representativa y participativa. La participación de la base social se manifiesta de cuatro maneras:

- a. usuario,
- b. delegado a la asamblea,
- c. asociado directivo en el núcleo básico y
- d. empleado (gerente y otros, cuando son asociados).

### **La toma de decisiones en la cooperativa**

En cuanto a la toma de decisiones, se da en diferentes espacios, según la importancia de ésta. Así, las decisiones estratégicas, las que van a afectar el futuro de la cooperativa, se toman en la asamblea, como órgano máximo que es. Las decisiones operativas, diferentes a las de crédito, se toman dentro del núcleo básico como un proceso de concertación, discusión y análisis, en algunos casos coordinados por el consejo de administración, en cabeza de su presidente. En el caso del crédito, las decisiones están ordenadas según rangos fijados sobre un monto determinado de dinero, entre la gerencia, el consejo de administración y el comité de crédito. Las decisiones se toman siempre de manera consensuada y sólo en casos excepcionales por mayoría, cuando no se logra consenso.

### **El núcleo básico: un colectivo en acción**

El núcleo básico es la expresión del trabajo de un equipo de personas, que impulsadas por uno o varios líderes, asume en la responsabilidad de conducir la

cooperativa. Es un estilo de gerencia colegiada. Ellos son los encargados de realizar la función gerencial en la cooperativa. La que tiene que ver con cinco grandes tipos de funciones, como se puede apreciar en la figura 2. El núcleo básico realiza funciones de carácter socioeconómico, la función administrativa, la coordinación de las áreas específicas, la movilización social y la habilidad empresarial.

En esta figura se puede apreciar la complejidad que significa gestionar una cooperativa. Realiza otras funciones y tareas de las que tradicionalmente se considera debe realizar la gerencia de una empresa convencional. Así la cooperativa tiene que, necesariamente, enfrentar la función sólo económica y la de movilización social si desea mantener el equilibrio de la organización. No desarrollarlas conduce a desequilibrios que pueden significar problemas. En cambio, la gerencia convencional puede asumir o no la realización de estas dos funciones, pero para la cooperativa son imperativos que el planteamiento doctrinal exige realizar.

En definitiva, el núcleo básico representa una manera de cómo se asignan tareas, funciones y responsabilidades, a un grupo de personas responsables de la conducción de la organización a la luz de la doctrina cooperativa, como una aplicación práctica de los principios y valores que ésta pregona.

### **La cooperativa: taller de desarrollo de habilidades sociales, gerenciales y organizacionales**

La cooperativa proporciona a quienes participan en ella la posibilidad de desarrollar habilidades sociales gerenciales, organizacionales y productivas, ya que su trabajo como asociados directivos implica el dominio y conocimiento de aspectos básicos para lograr una adecuada gestión (legales, gerenciales; organizacionales, económicos, etc.).

Con base en el método de acierto–error y apoyado en la intuición, experiencia y capacidad desarrollada durante varios años y el trabajo en equipo, el núcleo básico se convierte en un espacio capacitador y formador de las habilidades básicas mínimas para asegurar una buena gestión. Con el deseo de hacer las cosas bien, seria y honestamente, los unos van aprendiendo de los otros. Día a día, sesión a sesión, van puliendo sus habilidades y capacidades en un proceso colectivo de mejoramiento continuo donde la experiencia diaria acumulada conforma buena parte del conocimiento que exige el administrar organizaciones. En este proceso los que más saben enseñan al que menos sabe.

#### ***e. La cooperativa: un modelo particular de gestión***

La gestión, como la gerencia y la administración, son prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de

sus objetivos (CARLOS DÁVILA, 2001:8). Son el arte de pensar, de decidir y de actuar; el arte de hacer que las cosas se realicen (P.R. MOTTA, 1993:25). Las cooperativas llevan a cabo la gestión, cada una a su manera, siguiendo las orientaciones recibidas en el pasado por parte de los diferentes organismos de apoyo y auxilio cooperativo.

Las cooperativas son la expresión de un estilo de gestión, de una práctica gerencial y organizacional particular que se ha dado bajo el tutelaje de una doctrina específica, la doctrina cooperativa. Esta doctrina que se ha desarrollado lentamente durante estos 50 años, lo ha hecho al ritmo del quehacer cotidiano de sus actores, aprendiendo de la experiencia diaria, en un permanente proceso de prueba y error. El modelo gerencial de las cooperativas en Colombia, es una buena expresión de:

“...la administración como un arte, en el cual la institución juega un papel primordial y la experiencia es la única fuente de aprendizaje y entrenamiento de los administradores. La estrategia preferida es la de la prueba y error...” (CARLOS DÁVILA, 2001:287).

La gestión se realiza de diversas maneras, existiendo tantas maneras como cooperativas hay en el país. Los casos estudiados hasta ahora son una demostración de esta situación<sup>5</sup>. Este hecho da origen a una diversidad y multiplicidad de estilos y formas de gestión, que acrecientan la ambigüedad y la imprecisión en el uso y entendimiento de estos términos. Teniendo en cuenta esta situación, creemos, sin embargo, que existen rasgos comunes del quehacer gerencial; más aún, cuando se trata de un modelo enmarcado por una doctrina organizacional de tipo cooperativo.

El cooperativismo tiene unos principios y unas valores que orientan a quienes entran a conducir este grupo de organizaciones y empresas. La doctrina aporta los elementos que conforman los rasgos básicos del estilo de gestión, de la función gerencial cooperativa. Estos rasgos comunes diferencian a la cooperativa de las otras formas de gestión y gobierno con las cuales coexiste y compite. Estos rasgos particularizan a la cooperativa y son los que permiten afirmar que la cooperativa es una manera distinta de hacer las cosas.

Para el caso de Colombia debe tenerse presente que la experiencia cooperativa se está produciendo en un entorno donde el comportamiento individualista es la nota predominante; las cooperativas viven inmersas dentro de esta realidad y, en este sentido, no son un sistema dominante sino subordinado.

---

5 Hasta la fecha se han estudiado cinco casos, tres de ellos en el marco del proyecto INTERMAN, “Éxito e innovación en la gerencia”. Todos los casos estudiados se ubican en las provincias del sur de Santander. Los otros dos casos son parte de un estudio que se realiza sobre los estilos de gerencia cooperativa en Colombia.

### **f. La organización solidaria**

Se menciona el concepto de organización solidaria ya que, para el caso colombiano, tiene una importancia particular, dado el desarrollo de la práctica social y de la cuestión legislativa y normativa que se manifiesta en la existencia de un conjunto de leyes y normas de derecho tales como la Ley 79 de 1988. Este proceso exige establecer unas precisiones conceptuales que favorezcan el avance de la experiencia en el nivel de la organización y la administración de la empresa.

En la Constitución de 1991 se habla de organización solidaria y asociativa, aunque no se menciona para nada el término de economía solidaria. Es a partir de la crisis que se presentó en el sector financiero nacional y cooperativo, entre 1997 y 1999, que aparece la Ley 454 de 1998, en la que se define en los principios y el marco conceptual de un sistema de economía solidaria. Esta ley también define quiénes pueden hacer parte de este sistema. Las cooperativas y lo que anteriormente se denominaba como sector cooperativo, han quedado integrados al sistema de economía solidaria.

Sin embargo, se considera que en este sistema se pueden inscribir un buen número de organizaciones, empresas, instituciones y entidades que tienen un carácter y un estilo de organización social y económica, que se desarrollan siguiendo orientaciones y fines que las caracterizan como un conjunto de fuerzas sociales identificadas con prácticas solidarias, autogestionarias, democráticas y humanistas, con ánimo de servicio más que de lucro y que, además, están interesadas en el desarrollo integral del ser humano (artículo 2, Ley 454 de 1998).

Como precisión conceptual, lo que se desea es dar a conocer una corriente de pensamiento que viene dándose desde la década de 1980, en el sur del continente, y que, desde la óptica de la teoría económica, comienza a hablar de la economía de la solidaridad, de la empresa alternativa, del factor comunidad, etc. (L. RAZZETTO, 1990; 7 A 9). Esta precisión se enmarca también dentro de una corriente de la sociología organizacional (CHARLES PERROW, 1988:286) y desde una visión empírica determinada (CARLOS DÁVILA y HENRY GÓMEZ, 1994:673), (RAFAEL ÁVILA, 1999:24).

El desarrollo del concepto de organización solidaria nos permite definir los aspectos en los cuales estos arreglos son diferentes de las otras formas organizacionales y empresariales (públicas, privadas, mixtas). Estos aspectos son los siguientes:

1. Cuando las personas se reúnen para crear una organización solidaria, lo hacen movidas por el ánimo de servicio más que por el ánimo de lucro. Lo que motiva a la gente es la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades básicas como un medio para mejorar el nivel de vida y la posibilidad de generar mayores ingresos. Podemos, entonces, caracterizar a las cooperativas como organizaciones priva-

das con preocupaciones públicas en las cuales se manifiestan principios tales como la “unión hace la fuerza” o “la ayuda mutua”.

2. Estas organizaciones son ejemplo de una organización humanista, en la que se practica la idea de que el ser humano está por encima del capital y se busca que la propiedad colectiva prime sobre la propiedad individual del capital. Lo que pretende este tipo de organización es centrar la administración alrededor del hombre y la mujer e impulsar una ética empresarial humanista.
3. Un tercer aspecto tiene que ver con la manera como se concibe y se realiza la administración. Se pretende un estilo de manejo del poder y de la autoridad que se realice de manera democrática y participativa, desarrollando estructuras organizacionales en las que las interrelaciones entre los participantes son lo central. Este aspecto se refiere a la controversia entre estructuras de poder basadas en la persona, frente a estructuras de poder fundamentadas en el capital.
4. Puesto que hay participación en la toma de decisiones, se tiene un estilo gerencial basado en el trabajo de equipo, el que actúa como un núcleo básico o elemento central que dinamiza la acción colectiva al interior de la organización. Se busca una forma de gestión en que el poder se administra de manera igualitaria y participativa. Podríamos hablar entonces de organizaciones fundamentadas en el poder de la acción colectiva.
5. Un último aspecto está relacionado con la manera como se entiende el excedente económico.
6. En este tipo de organizaciones el excedente es el medio que se tiene para lograr el objetivo social. Este aspecto se manifiesta en la necesidad de definir un concepto de rentabilidad solidaria, en el que se exprese el hecho de que el bienestar individual. Parte de comprender y entender que lo monetario es sólo un medio de cambio, un acumulador de valor y un principio de unidad de medición. Y que éste no puede ser el objetivo de vida del ser humano.
7. Por último, con base en estos cuatro aspectos, se puede plantear la existencia de una organización que, además de ser alternativa, es solidaria. Las cooperativas son un buen ejemplo de este tipo de organización, a pesar de tener aspectos prácticos que se alejan del modelo ideal, puesto que se desenvuelven en una realidad estrictamente capitalista. El desarrollo práctico y normativo que se ha dado en Colombia alrededor del tema de la organización solidaria debe contrastarse contra ciertos elementos que denotan aspectos críticos de este nuevo planteamiento.

### ***g. Conclusión***

Lo que demuestra la revisión bibliográfica realizada es que se puede presentar una conceptualización de la cooperativa que corresponda con las características y



particularidades que ésta ha venido desarrollando en un medio específico. Requiere superar una práctica común y es la de denominar a la organización cooperativa con los conceptos y términos propios de la empresa tradicional, como si la cooperativa no tuviera su propio carácter.

De igual manera los planteamientos realizados resaltan un hecho: la cooperativa es una innovación organizacional. Pero las ventajas que esta situación plantea no podrán ser aprovechadas si los cooperativistas, asociados, empleados, gerentes entidades, desconocen lo que el cooperativismo significa en términos de organización y gestión. Como se manifestó el comienzo, estas reflexiones se han escrito a modo de aproximaciones conceptuales buscan es orientar la práctica gerencial y empresarial que se da en torno a la experiencia cooperativa para hacer de ella una experiencia efectiva que redunde en beneficios para la sociedad.

### **Bibliografía consultada**

- ANAYA JEREZ, RODRIGO, *El cooperativismo santandereano; pasado, presente y porvenir de la solidaridad de un pueblo*, Editorial Vida Comunitaria, Bucaramanga, Colombia, 1992, 663 págs.
- ARANDAZI TELLERIA, DIONISIO, “El empresario cooperativista como innovador”, en *Anuario cooperativo*, España, 1999, págs. 121 a 131.
- ARVON, HENRI, *La autogestión*, Fondo de Cultura Económica, Breviarios 325, México, 1982, 168 págs.
- ÁVILA PENAGOS, RAFAEL, *Organización y gestión de la investigación en la universidad; el Instituto de Estudios Rurales*, Pontificia Universidad Javeriana, COLCIENCIAS y Ediciones Antropos, 1998, 223 págs.
- BENECKE DIETER, W. y ESCHENBURG ROLF, organizadores, *Las cooperativas en América Latina*, dos volúmenes, Unisinos, Brasil, 1987.
- BUCHELI, MARIETTA, *El uso de la forma cooperativa como instrumento de apoyo en procesos de desarrollo local: anotaciones conceptuales y experiencias*, policopiado, Pontificia Universidad Javeriana, Instituto de Estudios Rurales, Bogotá, Colombia, 2001, 71 págs.
- CABAL MARÍA FERNANDA, DÁVILA L. DE G. RICARDO, *et al.*, “Éxito e innovación en pequeñas y medianas empresas colombianas”, en *Cuadernos de administración*, n° 19, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, Colombia, 1996, págs. 5 a 32.
- CABRERO MENDOZA, ENRIQUE y ARELLANO GAULT, DAVID, “Éxito e innovación en la gerencia”, en *América Latina*, estudio nacional – México; fase piloto, CCMS/CLADEA/INTERMAN INNOVATION PROGRAMME. CIDE, México, 1992, 113 págs.

- CASTILLO SANDOVAL, DARÍO, *Economía y sector solidario*, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2000, 277 págs.
- CEPAL, *Cooperativismo Latinoamericano: antecedentes y perspectivas*, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2000, 371 págs.
- COQUE MARTÍNEZ, JORGE, “El fomento de modelos empresariales cooperativos como estrategia de desarrollo local en zonas rurales; el caso de la provincia de Guanentá, departamento de Santander, Colombia”, en *Cuadernos de desarrollo rural* n° 37, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Colombia, 1996.
- COQUE MARTÍNEZ, JORGE, DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA RICARDO y MATAIX ALDEANUEVA, CARLOS, “Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencias en los andes orientales colombianos”, en *REVESCO*, n° 70 primer cuatrimestre, España, 2000, págs. 71 a 90.
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO, “Las cooperativas rurales y el desarrollo regional”, en *Cuadernos de desarrollo rural* n° 37, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 1996.
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS, *Teorías organizacionales y administración; enfoque crítico*, McGraw-Hill, segunda edición, Colombia, 2001, 317 págs.
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS and GÓMEZ SAMPER, HENRY, “Innovative management and organizational Development in Latin América”, en *The International Executive*, vol. 36, n° 6, November / December, Washington, 1194, págs. 671 a 687.
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO y SILVA, JUAN MANUEL, “Una financiera cooperativa en la providencia”, en *Cuadernos de administración*, n° 19, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Colombia, 1996, págs. 79 a 97.
- DA ROS, GIUSEPPINA (editora), *Realidad y desafíos de la economía solidaria: iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador*, Ediciones ABYAYALA, Quito, 2001, 196 págs.
- DRUCKER, PETER F., *La innovación y el empresario innovador; la práctica y los principios*, Editorial Sudamericana, tercera edición, Buenos Aires, 1192, 307 págs.
- ECHEVERRI, RUBÉN DARÍO, CHANLAT, ALAIN y DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, CARLOS, compiladores, *En busca de una administración para América Latina; experiencias y desafíos*, Editorial Universidad del Valle, cuarta edición, Colombia, 1996, 330 páginas.
- FISCHER KLAUS P. and FOGAFIN, *Financial cooperatives: A “market solution” to SME and rural financing*, Université de Laval and FOGAFIN, Colombia, 1998, 28 págs.

- FICHER KLAUS P. y DESROCHERS MARTÍN, *La crisis de las cooperativas financieras de Colombia; análisis de causas y previsión*, Université de Laval y FOGAFIN, Colombia, 1998, 38 págs.
- GIARRACCA, NORMA, *Acciones colectivas y organización cooperativa; reflexiones y estudios de caso*, Bibliotecas Universitarias Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1994, 73 págs.
- Interman Innovative Programme, *Proyecto éxito e innovación en la gerencia*, CCMS/CLADEA/Interman Innovative Programme, Colombia, 1991, 4 págs.
- LA FLAMME, MARCEL y ROY, ANDRÉ, *La administración y el desarrollo cooperativo*, policopiado, traducido por FELIPE MEDINA, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 1995, 23 págs.
- LA FLAMME, MARCEL *et al.*, *Gestión moderna de cooperativas*, Fondo Nacional Universitario, Bogotá, Colombia, 1990, 253 págs.
- LA FLAMME, MARCEL *et collaborateurs*, *Le projet coopératif québécois: un projet social?* Gaetan Morin Editeur, 1982, Québec, Canada, 343 págs.
- LOBO GUERRA, LUIS, *Aspectos doctrinarios de la gestión cooperativa*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2000.
- LOBO GUERRA, LUIS, *Cooperativas de ahorro y crédito. Impacto en el desarrollo local; caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Agropecuario*. COAGRANJA Ltda., tesis maestría en desarrollo rural, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2001, 188 págs.
- MORALES, ALFONSO CARLOS, *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*, CIRIEC, España e INFES, España, 1996, 275 págs.
- MOTTA, PAULO ROBERTO, *La ciencia y el arte de ser dirigente*, TM editores y Ediciones UNIANDINAS, Colombia, 1993, 241 págs.
- PÉREZ CORREA, EDELMIRA, DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, RICARDO *et al.*, *Solidaridad, participación y desarrollo; 20 años de la Fundación San Isidro (Boyacá)*, Pontificia Universidad Javeriana y Fundación San Isidro, Colombia, 2000, 46 págs.
- PÉREZ MARTÍNEZ, MANUEL ENRIQUE, *Los avatares de la cooperación y la religión en un proyecto de sociedad; una reflexión sobre la experiencia social del desarrollo al sur del departamento de Santander*, tesis de grado – CIDER, Universidad de los Andes, 1998.
- PERROW, CHARLES, *Sociología de las organizaciones*, tercera edición, McGraw-Hill, España, 1998, 369 págs.

- PINEDA SUÁREZ, CARLOS JULIO, *Las empresas de economía solidaria en Iberoamérica*, MacGraw Hill, Colombia, 1999, 432 págs.
- PINZÓN, MARTA, *Liderazgo empresarial cooperativo*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2000.
- PREVOSTO, PAUL, "El desarrollo local y las cooperativas", en *Cuadernos de desarrollo rural*, n° 37, segundo semestre, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D.C., 1996, págs 25 a 46.
- PUCE, *Cooperativismo y desarrollo rural; la experiencia Latinoamericana*, Ediciones de la Pontificia Universidad del Ecuador, Ecuador, 1985.
- RAMÍREZ MEDINA, RICARDO, *Diagnóstico regional cooperativas de ahorro y crédito del Huila, Tolima y Caquetá*, FUNDECOOP, Neiva, Colombia, 1997.
- RAZETO MIGLIARO, LUIS, *Las empresas alternativas*, SRV Impresos S.A., Chile, segunda edición, 1990, 155 págs.
- RODRÍGUEZ VARGAS, FRANCISCO, "Organizaciones de productores de café en el sector cooperativo", en *Innovar*, n° 11 (enero - julio), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1998, págs. 39 a 64.
- ROTHSCHILD, JOYCE and ALLEN WHITT, *The Cooperative Workplace; potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*, Cambridge University Press, USA, 1988.
- SARMIENTO REYES, ANTONIO JOSÉ y GUARÍN TORRES, BELISARIO, *Aspectos legales de la gestión cooperativa*, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2000, 350 págs.
- SEPAS-COOPCENTRAL, *Hacia un modelo de desarrollo rural al sur del departamento de Santander*, Editorial INDECOL, San Gil, Colombia, 1986.
- SUDARSKY, JOHN, *Cientelismo y desarrollo social; el caso de las cooperativas*, Tercer Mundo Editores, 1° edición, Colombia, 1980, 279 págs.
- SUDARSKY, JOHN, *Cooperativas rurales, política clientelista y cambio social*, Andina editores, Bogotá, 1977.
- URIBE RAMÓN, GRACIELA, *Veníamos con una manotada de ambiciones; un aporte a la historia de la colonización del Caquetá*, segunda edición, Colombia, 1998, 270 págs.
- WOLFFGANG FRANK *et al.*, *Las cooperativas agropecuarias en Colombia*, COLCIENCIAS, USTA y Banco Popular, Colombia, 1976, 191 págs.
- WILLIAMSON, OLIVER E. y WINTER, SYDNEY G. (compiladores), *La naturaleza de la empresa origen, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996, 323 págs.