

Capítulo 2 / Chapter 2

Tendencias doctrinales e históricas

Doctrinal and Historical Trends

Resumen

Este capítulo ofrece al lector un recorrido por los escritos de los autores más significativos de los años 1977 a 1990, e intenta complementar con los de los años 2000 a 2010. La fundamentación referencial y epistemológica que evidencian los autores estudiados es tomada en un concepto de desarrollo integrador y complejo que sirve de base para el estudio de las dimensiones empresarial, organizacional y educativa. Se desarrollan los conceptos de gobierno, gestión, gerencia y papeles de liderazgo en lo epistemológico, antropológico, pedagógico, solidario y de ética, con mayor incidencia para la caracterización de referencia, y que, como un todo, tienen enlace indisoluble y reconocido con la educación cooperativa desde y hacia sus públicos objetivo. Temas como el de gerencia colegiada, democracia participativa y administración aplicada a ellos son centrales en este capítulo.

Palabras clave: cooperativas, empresa, epistemología gerencial, fundamentos, visión histórica.

Abstract

This chapter takes the reader through the works of the most significant authors of the period from 1977 to 1990, while adding some from 2000 to 2010. The references and epistemological bases demonstrated by the authors under study are used within a concept of integration and complex development that serves as the basis for studying the entrepreneurial, organizational and educational dimensions. Concepts of governance, management, and management and leadership roles in the epistemological, anthropological, pedagogical, solidarity and ethics fields are developed, with greater effect on the characterization of reference, and which, as a whole, have an indissoluble and recognized link to cooperative education by and for its target audience. Topics such as collegial management, participatory democracy and administration as applied to them are central to this chapter.

Keywords: cooperatives, company, managerial epistemology, bases, historical vision.

¿Cómo citar este capítulo?/ How to cite this chapter?

Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Tendencias doctrinales e históricas. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 25-47). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Epistemología y fundamentación referencial

Un variado y numeroso conjunto de formas organizativas y empresariales conforman el sistema de la economía solidaria, en el cual la forma cooperativa es su expresión económica y empresarial más incidente, forma que se viene perfilando y proponiendo como actor importante no sólo en la economía nacional sino también en casi todos los países de Latinoamérica, y es una realidad con presencia sectorial preponderante en varios países del mundo desarrollado.

En Colombia se reconoce la forma cooperativa como una organización social con y para la actividad económica empresarial. Con esta forma jurídica se propone que puede desarrollarse cualquier actividad económica o de servicio. Esta misma naturaleza se reconoce a aquellas formas jurídicas denominadas fondo de empleados y sociedades mutuales. Hay que advertir que en su origen los fondos de empleados surgen y toman forma desde la experiencia de las natilleras –grupos informales de ahorro– y las cooperativas de empresa o cerradas, haciendo una combinación de prácticas que, apoyada por promotores de Uconal, luego es reconocida por la ley colombiana con esa especificidad.

Las organizaciones mutuales deben su operar a la previsión de riesgos para amparo de sus asociados y a diversas prácticas de solidaridad. Dan origen a su vez, en consecuencia con su potencial de acumulación de recursos, a la propuesta mixta que jurídicamente se denomina fondo mutuo de inversión, y que contempla prácticas de lucro y no lucro simultáneamente.

Adicionalmente, por motivaciones de política pública, estrategia política y desde las esferas estatales de promoción y apoyo con enfoque de equidad e inclusión tan en boga en los gobiernos actuales, se intenta incluir en la acepción o categoría de economía solidaria a las demás formas de iniciativa grupal, colectiva o societaria, que se enuncian sin ánimo de lucro.

El Estado colombiano, al reubicar el antiguo Departamento de la Economía Solidaria como una Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, dependencia del Ministerio de Trabajo como ente promotor, propone incluir toda una variada gama de formas y experiencias formales y no formales que denomina como organizaciones de desarrollo, y en ellas incluye asociaciones, fundaciones, corporaciones y todas aquellas organizaciones no gubernamentales (ONG), que por sus actividades o motivaciones se declaran sin ánimo de lucro y de interés común¹.

¹ Al momento de esta publicación, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias ha hecho público un documento denominado normógrafo, en el cual se incluye toda la diversidad de formas organizativas que se pretende sean incorporadas en la denominada economía solidaria, y que muestra la heterogeneidad no sólo de figuras jurídicas sino de órganos del Estado que intervienen en su registro, seguimiento, control o no control, y, en consecuencia, la diversidad de orientaciones que las anima.

Es así como, indistintamente, se encuentran figuras jurídicas asociadas con actividades sociales, gubernamentales o de propiedad de empresas privadas y de lucro, que canalizan sus recursos de la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), a través de dichas figuras, y así alcanzan réditos tributarios, reconocimientos sociales, canalizan y hasta captan recursos de sus públicos consumidores a título de donativos. Esta diversidad de prácticas que van surgiendo de la innovación e inventiva empresariales les permite a sus promotores engrosar estas fuentes de acreditación social e institucional, multiplicando los réditos fiscales.

Para el interés académico, estudiar con mayor profundidad el entramado de riqueza teórica y práctica de este sistema no puede seguir siendo marginal ni desconocido. Es entonces necesario indagar sobre los ejes doctrinales y las tendencias teóricas de este entramado, desde la producción documental y acotando la temática orientada para este estudio por la pregunta central: ¿Cuáles son las principales tendencias doctrinales y teóricas que sustentan la actual y futura gestión administrativa de los actores cooperativos del sistema, y cómo inciden en el sector en Colombia?

El recorrido y la sistematización adelantados con anterioridad en otras investigaciones y en los avances logrados hasta el momento en el presente estudio sobre las tendencias doctrinales e históricas de la propuesta cooperativa y aquella de la economía solidaria, tanto en Colombia como en Latinoamérica, muestran marcadas incidencias al enfoque en la gestión administrativa de las empresas del sector. Es por ello que se encaran las dimensiones empresarial, organizacional y educativa en el recorrido hacia la caracterización de referencia. Igualmente se desarrolla desde los conceptos de gobierno, gestión, gerencia y roles de liderazgo, consustanciales a las dimensiones enunciadas.

Para dar respuesta a los planteamientos anteriores, se considera pertinente abordar la indagación a partir de un fundamento epistemológico, antropológico, pero también desde el saber pedagógico y desde la ética, en tanto la propuesta cooperativa y de economía solidaria es una propuesta reconocida y percibida como sustancialmente doctrinal y social, con una identidad y un enlace indisolubles con la educación desde y hacia sus públicos objetivo.

En el aporte de la epistemología, la *episteme* consiste en buscar el conocimiento por un medio razonado. Es el conocimiento que capacita al individuo para entender en qué consiste su propio proceso de conocimiento, entenderlo críticamente y ser capaz de inferir cuándo y cómo aplicarlo para transformar su realidad y la realidad que le rodea, con prácticas que se perfeccionan y que repiten aquellas que han dado buen resultado.

Desde el punto de vista de la gestión en las empresas cooperativas como actores componentes de la economía solidaria, la epistemología contribuye a aclarar la clase de conocimientos que se requiere poner al alcance de las personas, grupos y equipos que toman decisiones, para lograr el mejoramiento colectivo y personal, y no sólo

en sus contenidos. A la par, determina la manera en que el conocimiento alcanza a ser materializado en lo real, establece la forma como se analizan las etapas del pensamiento científico, las estrategias para hacer del conocimiento una aplicación válida socialmente y, en especial, en sus consecuencias de aplicación.

En el aporte antropológico se convoca a la filosofía para encontrar el fundamento del obrar en cuanto a persona humana en su dimensión individual, social y solidaria que concreta una respuesta integradora. La antropología filosófica tiene mucho que aportar al análisis de la gestión en tanto se proyecta sobre valores que le dan sentido a la vida, forzándonos a examinar las causas morales y sociales de las prácticas desde sus resultados, si ellos han sido buenos o no tan buenos y si se han considerado con responsabilidad en sus efectos no calculados o colaterales. En otras palabras, la conciencia de la responsabilidad y del otro, como par igual que merece consideración, atención y respeto, para el logro de una verdadera democracia.

La economía cooperativa se basa en un concepto de desarrollo, medido no solamente por el nivel de bienestar, seguridad y previsión logrados por y para sus miembros –miembros de una comunidad o sociedad–, sino también por el nivel en que cada persona y la colectividad hace logros de vida plena. Tales temas, con el título de economía del bienestar, economía humana o economía de las capacidades, están siendo fuente de reflexión para un grupo de reconocidos autores, quienes –ante las crisis recurrentes y graves, y las ya inocultables realidades adversas para muchas personas– critican las riquezas derivadas de un modelo que se predica redistributivo por derrame de beneficios desde la utilidad acumulada.

Los logros de la economía cooperativa se alcanzan cuando los siguientes desarrollos y competencias son advertidos en sus colectivos: cada uno de los asociados ejecuta con autodeterminación, autogestión y autocontrol sus proyectos empresariales individuales y colectivos; el conjunto de asociados asume una dinámica de planeación y ejecución participativa, en la cual a cada miembro se le reconoce su dignidad de persona, y es por ello que le corresponde un voto; el colectivo convierte la empresa en una organización, que es a la vez social, económica y democrática; como empresa se reconoce la imperativa interrelación y encadenamiento eficaz con los demás actores económicos, formas empresariales y sociales de lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional.

En un concepto de desarrollo integrador y complejo, la cooperativa considera la cultura de las comunidades y sociedades como central. En ello tiene avances significativos desde sus orígenes. La cultura, hoy más que nunca, ha ganado centralidad por tres elementos de conflicto: la globalidad con incidencia hacia una cultura universal, la pérdida de la propia individualidad, simultánea a la identidad en los estados nacionales, y el auge de las tecnologías y acceso infinito en comunicaciones.

La cooperativa, asociación de personas y empresa económica, se propone como modelo, en cuanto actor y unidad económica dentro del concierto de las formas de economía social, y como modelo socioempresarial productor de satisfactores a necesidades concretas de sus asociados, grupo de personas identificado y voluntariamente comprometido que, unidas en colectividad o comunidad, brinda una respuesta muy local y cercana a problemas y necesidades reales. Pero también como conjunto, un grupo de personas organizado mediante unidades socioempresariales se reconoce como “movimiento social”, y en ello se propone como modelo basado en principios y valores universalmente aceptados, que animan una nueva cultura, y se informa en una ética de comportamiento individual –personal– y una ética empresarial. Esto necesariamente marca entonces una forma diferencial de abordar la acción y la gestión.

La ética de comportamiento apunta a lo personal y lo social dentro de la sociedad, aspecto que a su vez trasciende a lo político al interactuar con la sociedad toda. La cultura ética en lo empresarial y económico apunta a principios operativos, de gestión, gobernabilidad, gerencia y uso de la ciencia y la tecnología.

Es así como la propuesta cooperativa desde una mirada antropológico-cultural pone de presente la vulnerabilidad de la existencia, de la vida y su entorno, la experiencia de límites y la finitud, al reconocer la dialéctica de la individualidad y el colectivo, la enfermedad y la salud, la vida y la muerte. Procura entonces, desde la práctica, encontrar equilibrios entre el desbalance de la identidad versus la alteridad, para identificar los elementos de desbalance y acertar en las decisiones colectivas que posibiliten la tolerancia en la multiculturalidad.

Desde esta perspectiva, el hombre como persona es un proyecto y realidad que se hace y se perfecciona; es un manojito de potencialidades que se actualizan en un infinito número de formas diferentes; es creatividad inagotable. La cooperativa es un espacio socioempresarial que contribuye para que configure su identidad con base en la biografía personal que se va reelaborando en la interacción constante con sus cooperados, amigos, coequiperos y solidarios en el trabajo y en la vida.

Es propósito de la educación cooperativa el que el asociado configure su hábitus personal con interiorización de estructuras motivacionales, cognitivas, motoras y perceptuales, que le hacen conocer, conocerse, interrelacionarse y disponer de ellas para tomar decisiones personales y aportar a aquellas colectivas con comprensión de sus acciones propias y de las ajenas, fundamentalmente para asumir las decisiones y responsabilidades colectivas y aquellas decisiones tomadas como actos cooperativos. De igual manera, el hábitus en su corporeidad como medio de relación con el mundo exterior, la naturaleza y el hábitat, como posibilidad de expresar su biografía personal en la biografía social.

La dimensión ética es fundamental aquí, pues fortalece la personalización que abarca el ser humano integrador de su totalidad; “una persona educada es, especialmente, quien obra habitualmente bien, con libertad, sentido social y con trascendencia” nos dice el educador Suárez (2000, p. 3). La ética como fundamento del proyecto educativo, en este caso el cooperativo y solidario, busca ofrecer una educación integral e integradora en la que la preocupación no sea solamente adquirir aprendizajes y conocimientos como datos, sino ligados a la vida, valor supremo y máximo al cual se hallan supeditados todos los demás valores, entre ellos la justicia, la equidad y la solidaridad, que dan pleno sentido en el respeto y en el amor a la vida.

El mayor esfuerzo de autores y escritos de la primera etapa de la cooperación en Colombia –y que puede extrapolarse a la mayoría de los países de Latinoamérica– se dice doctrinal, en tanto se dedica a proponer y desarrollar la propuesta en lo anteriormente sintetizado, en forma aclimatada a las necesidades de tan diversas comunidades. Antes que teorizar, procura dar acento axiológico al comportamiento de individuos y colectivos.

La mayoría de las cooperativas colombianas que inician su vida organizativa en las primeras décadas del siglo xx toman como propósito u objeto social “incrementar el nivel de vida de sus asociados”, según conceptos inscritos en la tendencia general e internacional, de pre y pos guerras mundiales, y de la construcción de Estados que garanticen el bienestar de sus asociados: los ciudadanos.

Con el correr de los años, es bien sabida la irracionalidad que a expensas de ese bienestar se ha confundido o identificado con calidad de vida igual a consumo; desarrollo igual a crecimiento o riqueza igual a acumulación de bienes y dinero, que han llevado a sacrificar vidas y la vida.

El objeto de estas organizaciones que se institucionalizan es el de rescatar la importancia que tiene la vida como bien fundamental del hombre, mejorar las condiciones y circunstancias en las que se desarrolla, y reflexionar sobre las condiciones éticas que permiten tener una vida buena, concreten la centralidad de la persona para el uso de la economía o los actos empresariales y articulen las relaciones en comunidad con compromisos, acuerdos y contratos que respeten la autonomía y posibiliten actos de solidaridad.

Se propone una cooperativa como:

Todo GRUPO DE PERSONAS que se asocian en forma LIBRE Y VOLUNTARIA y celebran un ACUERDO DE COOPERACIÓN con el PROPÓSITO de unir esfuerzos, recursos y capacidades para PROVEERSE BIENES O SERVICIOS que satisfacen sus NECESIDADES mediante una EMPRESA de propiedad común, SIN ÁNIMO DE LUCRO, de RESPONSABILIDAD LIMITADA, orientada por los VALORES Y PRINCIPIOS del cooperativismo universal y que opera de acuerdo con las NORMAS

LEGALES vigentes en el territorio, sus propios ESTATUTOS y otras disposiciones de cumplimiento obligatorio legalmente adoptadas (Arbeláez Naranjo y Huertas de Mora, 2006, p. 16. El uso de mayúsculas es propio del original).

Cada acepción resaltada en esta descripción aporta un enfoque definido, tiene su propia dimensión, aporta al sustento de la propuesta cooperativa y le da identidad.

La concepción de persona es la primera. Se refiere específicamente al ser humano, que es aquel individuo que es consciente de sus características, capacidades y posibilidades, y que al serlo se sabe responsable por lo que hace o deja de hacer.

La palabra persona se deriva del latín *persōna*, que a su vez, parece ser una derivación del etrusco *phersu*, cuyo significado es “máscara”, pieza que antiguamente utilizaban los actores sobre su rostro para representar a sus personajes. Extendiendo su sentido, esta expresión podría referirse a aquellas posibilidades a las que acude el hombre ante una situación para presentarse de una forma, evitarla o manejarla. Una persona es un ser emocional, dotado de inteligencia y voluntad, pero que tiene la necesidad de vivir en sociedad por su sensibilidad, debilidad e incapacidad.

Nos referimos a esa necesidad que le impele a compartir en grupo. Y es allí, en uno de esos grupos, donde con inteligencia, de manera libre y voluntaria, celebra un acuerdo de cooperación. Es una cooperación para lo económico, organizando empresa para producir bienes o prestar servicios. Pero no cualquier producto o servicio: sólo aquellos que satisfacen las necesidades comunes y más sentidas por el grupo.

Las necesidades son específicas y concretas para el consumidor-asociado en su entorno definido. Los objetivos empresariales, entonces, son aquellos que brindan espacios y oportunidades compartidas para mejorar la “calidad de vida” del asociado, en el sentido de vida buena y vida con felicidad. El gran reto epistemológico para definir “calidad de vida” es que este no es un término descriptivo, sino, por el contrario, valorativo; no es un hecho o cosa sino un valor, es el reto de catalogar un resultado. Es concretar unos indicadores del proceso conquistado con y para ese asociado, y entonces es un reto de indicadores de estimación.

Un primer grupo de riqueza distribuida es, nos dicen los autores en sus escritos y avances doctrinales, aquella de respuestas eficaces. La riqueza, como función primordial de la organización socioempresarial cooperativa, se materializa y consolida para el asociado cuando responde de manera oportuna y completa ante sus necesidades. Necesidades sentidas por la mayoría de los miembros y componentes del grupo asociado, sea usuario, trabajador, proveedor, consumidor o simple beneficiado indirecto, condición y personería que en muchas de las veces se da en forma simultánea, en la misma persona del asociado.

Filosofía y visión de vida

Los valores y principios son la primera preocupación de actores, formadores, maestros y líderes del sector cooperativo. Valor en el resultado, valor en la forma de hacer las cosas, valor de calidad en los procesos, como humanos que son, y valor *en los medios*.

“La doble dimensión Asociación-Empresa de las cooperativas indica la importancia de las decisiones tomadas en cada dimensión o esfera organizacional y sus interrelaciones” (Bastidas, 2012, p. 3). Es esta doble dimensión, junto con su intencionalidad y acuerdos, la que hace mejor uso de la economía para el bienestar y desarrollo humano de los miembros del grupo, pero, además, con sus excedentes incide y cubre otros actores incluso no cooperados. Esa intencionalidad sin ánimo de lucro, con responsabilidad y en acuerdo con valores y principios cooperativos universalmente reconocidos, es la que hace la diferencia y genera mayor riqueza autopropulsiva.

Esta doble dimensión y la gestión empresarial cobran importancia en el avance de los saberes cooperativos, y se expresan en escritos contenidos en el segundo y tercer periodos. En ellos se evidencian los conceptos de gobierno, gestión, gerencia y roles de los diferentes liderazgos necesarios.

Es fundamentalmente un periplo por la profesionalización de los cuadros directivos y ejecutores en las cooperativas. Temas como administración, planeación, organización, control, registro, seguimiento y evaluación de resultados son los de mayor profusión bibliográfica y de escritos.

La figura 1 muestra muy concretamente el andamiaje de la estructura de motivaciones que inician con el aporte que cada asociado hace al colectivo desde sus valores personales y sus referentes éticos individuales, pero luego, ante la consideración del otro y de los otros como personas e iguales, se reconfigura en consenso de una perspectiva colectiva de sociedad y empresa económica que atiende las necesidades comunes.

En ello también se aplican la gran mayoría de entidades que se estructuran e institucionalizan como figuras de apoyo, educación y para actividades auxiliares del cooperativismo, conceptos que hoy se pretenden extendidos a las organizaciones y formas de la economía solidaria, consideradas como sujetos de derecho en la Ley 454 de 1998.

Enfoques y estructuras de administración

Durante los tres primeros periodos, los enfoques y las estructuras de administración sufren transformaciones. Cuando las entidades cooperativas surgen con el apoyo

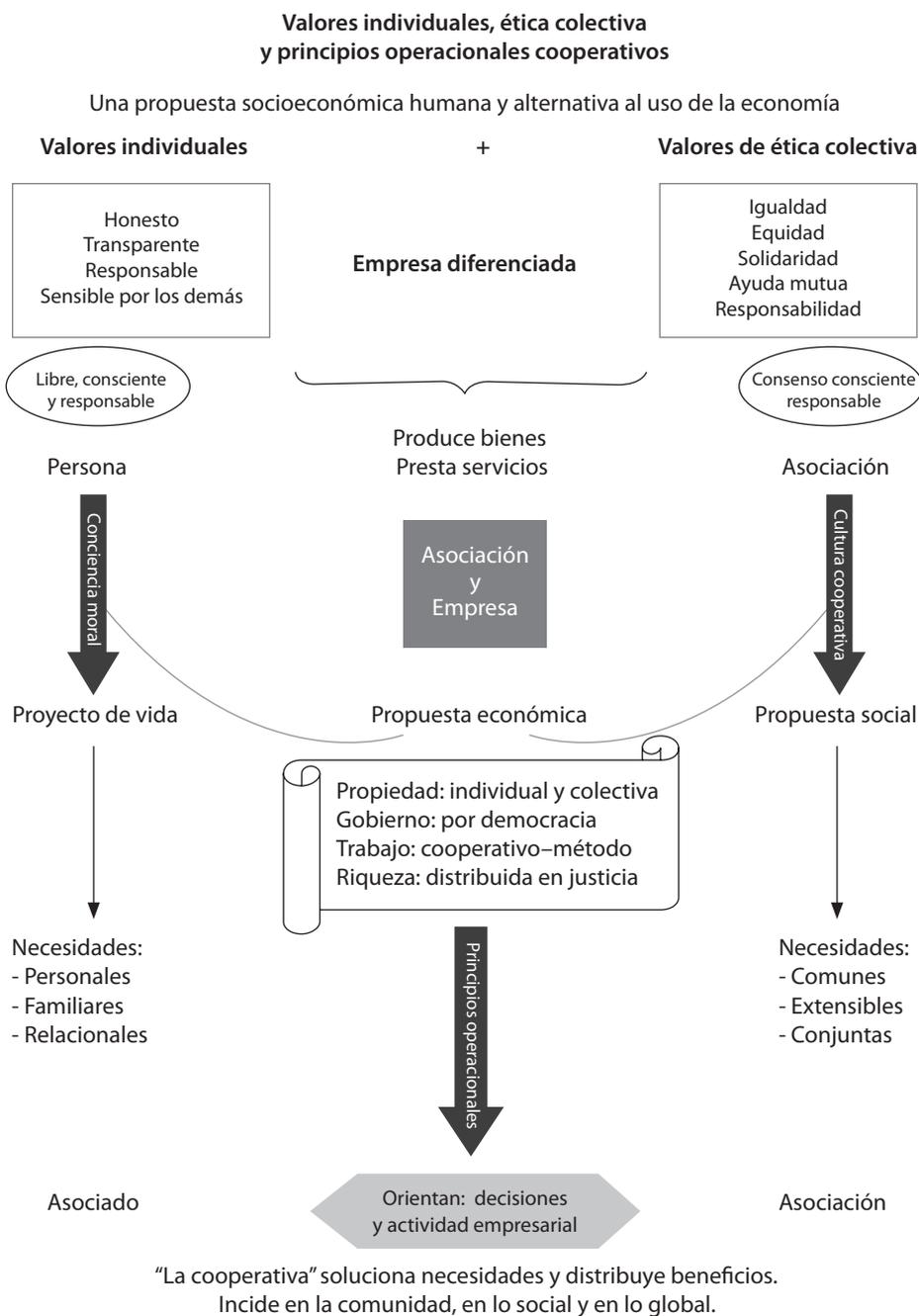


Figura 1. Estructura de éticas y valores

Fuente: Huertas de Mora, 2010b.

de los grupos sindicales y laborales, sus estructuras homologan a la organización sindical o laboral gremial, tratando al Consejo de Administración como un comité de política social, y asignando a cada uno de sus miembros una responsabilidad funcional y operativa. Algunas de las organizaciones, aún hoy, cuarenta o cincuenta años después, mantienen esa influencia y forma de administración. En la actualidad se puede constatar lo enunciado en cooperativas multiactivas, especialmente de educadores o trabajadores sindicalizados.

En esta forma de administración, el estilo de gobierno está definido por las tendencias de los líderes de mayor convocatoria y votación. Los cargos de nivel ejecutivo y operativo son distribuidos en relación con la fuerza de peso electoral, para los recomendados y conocidos por dichos líderes. Una transformación surge a partir de las propuestas sindicales de autogestión que a mediados de las décadas de 1950 a 1970 se debaten en Europa, fundamentalmente. Esa influencia hace que se conciba una carrera para sus dirigentes y una dependencia de dicha carrera para ejercer los cargos en las estructuras administrativa, ejecutiva y operativa de la entidad cooperativa a la cual se pertenece.

A un líder que haya sido elegido por más de dos periodos en un cargo social o de dirigencia, ya sea como miembro de Comité o Junta de Vigilancia, se le reconoce como merecedor de ascenso y podrá postularse para ser elegido como miembro del Consejo de Administración. Pero además, aquella persona que ha logrado mantenerse en el Consejo de Administración por más de dos periodos y quizás ejercer cargo en presidencia, vicepresidencia o con reconocida autoridad o dominio de algún servicio o tema cooperativo, puede reclamar ser nombrado en cargo ejecutivo dentro del andamiaje empresarial ejecutivo u operacional o, por lo menos, recomendar a la persona que lo haga en su nombre o bajo su dependencia.

El caso de las cooperativas que son impulsadas por la organización gremial cooperativa, sea esta Uconal u otra de sus similares, reciben la influencia de las escuelas cooperativas canadienses de Antigonish o Quebec y la americana, según sea la cercanía de esos movimientos y organizaciones con las colombianas.

La cooperativa, como empresa conformada por un conjunto de asociados, se define autogestionada, porque sus asociados, como dueños y empresarios, asumen roles y funciones que son necesarios para el funcionamiento empresarial, toman oportunamente decisiones y se preocupan por la buena marcha de la organización.

Desde sus inicios, las formas asociativas que hoy se caracterizan como *la cooperativa* se han distinguido por un trabajo colectivo y una forma colegiada de toma de decisiones, dando lugar de privilegio a la toma de decisiones por consensos, por sobre la forma de simple mayoría de opinión o voto.

Esta forma de asumir las funciones empresariales, conocida también con la denominación de Gerencia Empresarial Asociativa, se caracteriza porque los centros

de poder son grupos de asociados designados para ello y la toma de decisiones es colegiada. Esto quiere decir que, salvo designación y atribución expresas del colectivo (consejo o comité), ningún miembro de un cuerpo colegiado ostenta poder individual ni tiene atribuciones de decisión o intervención en función de su condición de miembro de ese colegiado.

Se conoce que las primeras formas cooperativas en el mundo, incluso en Colombia y siguiendo esas tendencias, tomaron como fuente de inspiración la forma gremial y sindical de toma de decisiones. Igualmente como aplicación de práctica ética, conciben la democracia participativa y no aquella representativa. Conforman una asamblea de asociados que toma las decisiones cruciales que afectan a todos, en igualdad de condiciones, un asociado igual a un voto. La delegación se da reconociendo y exigiendo la responsabilidad de quienes la reciben. Esa asamblea delega y asigna dicha responsabilidad en un grupo de connotados asociados, a cuyo colectivo le fija ciertas funciones de gestión y responsabilidades de control permanentes, conformando así un Consejo de Administración cuyos miembros, a su vez y dentro del cuerpo colegiado, asumen diferentes roles y responsabilidades.

Inicialmente, las funciones y los roles eran distribuidos para gestión por círculos de trabajo. En el grupo de asociados designado como consejo por asamblea, uno de sus miembros, el presidente del consejo, era quien representaba jurídica y extrajudicialmente a la cooperativa, siendo su vocero oficial. Otro de los miembros asumía como tesorero, respondía por las finanzas y por el registro u organización de las cuentas. Un tercero se apersonaba de la organización de los recursos y actividades. Un cuarto era el revisor, papel asignado a una persona que, siendo de una integridad probada y reconocida ante los ojos de sus cooperados, ejercía el control y seguimiento a los acuerdos y las normas preestablecidas por todos. Cada uno de estos responsables lideraba a su vez uno o varios comités referidos al tema bajo su liderazgo. Las decisiones en todo caso eran propuestas, reflexionadas y consensuadas en colectivo. Esta tendencia es reforzada en las cooperativas de producción en Francia y de crédito tanto en Alemania como en Canadá, en sus dos vertientes, y este enfoque se vuelve práctica emulada en todos los hemisferios.

El número de los consejeros se propone variable pero siempre impar, para asegurar la definición de aquellas decisiones en las cuales no se logrará un consenso absoluto, siendo recomendado de entre cinco a nueve miembros. Generalmente conserva la tradición de una figura de liderazgo maestro, como figura y práctica tomada desde los gremios, que orienta al grupo hacia decisiones colectivas tomadas por círculos de trabajo (comités).

En los comités participan varios asociados calificados y reconocidos por sus saberes en el tema correspondiente, con la coordinación de cada uno de los diferentes miembros del Consejo de Administración, mencionado anteriormente.

Cada comité, en forma colegiada, se hace responsable de uno de los temas y procesos necesarios para la buena marcha de la cooperativa, según sus atribuciones. Toma las decisiones según el ámbito de poder que le haya sido otorgado, según atribuciones claras y registradas o, siendo de carácter consultivo, lleva su concepto técnico, presenta las alternativas estudiadas y hace la sustentación a la propuesta de decisión que se considera más adecuada ante el Consejo de Administración, para que este, igualmente en forma colegiada, seleccione e indique la decisión final al nivel ejecutivo.

Gerencia colegiada y autogestión

Tradicionalmente se identifica esta forma de gestión como la “gerencia colegiada o gerencia empresarial asociativa” (Serrano y Huertas, 2010). El concepto de gerencia se acuña en el mundo empresarial tradicional para definir la figura y el rol de un profesional, individuo, que asume la responsabilidad de hacer que las cosas pasen en la empresa u organización, a partir de una estructura organizacional jerárquica. Este personaje es un jefe de alto rango, generalmente designado por los dueños para que, dentro de competencias delimitadas, defina y tome las decisiones en momentos en los que se requiere un responsable de cúpula.

La diferencia entre las organizaciones sociales y cooperativas, e incluso en las mismas privadas de lucro, es la de extender este concepto hacia uno de la gerencia colegiada o de autogestión, que deja de ser individualizado y corresponde a un grupo de personas. Ya no recae exclusivamente en una persona, sino que recae en el órgano colegiado.

En una empresa, la gerencia colegiada (figura 2) se entiende como el equipo conformado por todas aquellas personas que, desde sus diferentes roles y funciones, y con diversas competencias, toman las decisiones estratégicas de la empresa. Cada miembro del equipo, de manera encadenada y respetuosa, toma decisiones dentro de sus competencias y funciones, impacta e incide en aquellas de los demás. Son personas competentes y conscientes de su rol y responsabilidad en el equipo, y comparten las responsabilidades derivadas de las decisiones que se tomen o se dejen de tomar.

El concepto de gerencia colegiada surge de la sistematización de las experiencias que, al respecto de las buenas prácticas y los resultados logrados en Francia, Alemania, Canadá y los países escandinavos, crean la Escuela de Nimes y el Instituto de Extensión y Educación de Adultos de la Saint Francis University. Habiendo sido, en más o en menos, adoptada por la mayoría de movimientos y organizaciones cooperativas, se puede afirmar que esta fue una de las mayores influencias para los cooperativistas colombianos y suramericanos, quienes tomaron atenta nota de sus recomendaciones.

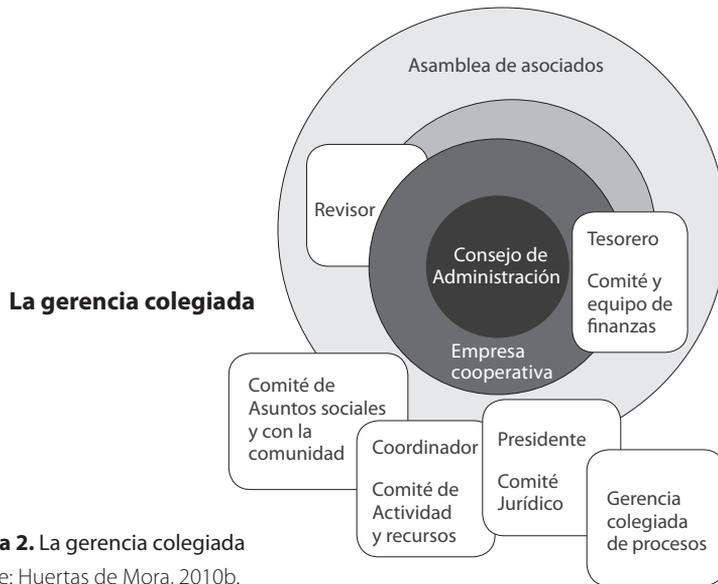


Figura 2. La gerencia colegiada

Fuente: Huertas de Mora, 2010b.

La gerencia colegiada es, entonces, el conjunto de políticas, decisiones y acciones que, con la orientación doctrinal y teórica cooperativa universal, adelanta un colectivo cooperativo eficaz, que se identifica como tal porque:

1. Practica una democracia participativa, en la cual una mayoría muy amplia de sus asociados se interesan y hacen aportes intelectuales a las proyecciones, estrategias y actividades de la empresa cooperativa.
2. Es en sí individual, colectivo y, en conjunto, un equipo de trabajo heterogéneo y multidisciplinario que trabaja en equipo y observa unos acuerdos mínimos de interacción y respeto a los saberes y las responsabilidades de cada elemento del conjunto, pero que, a su vez, asume responsabilidades de conjunto.
3. Ha logrado estructurar una jerarquía funcional para atender los procesos requeridos, pero promueve y respeta la toma de decisiones asumida por el colectivo de los dueños de la empresa asociativa.
4. Sabe tomar decisiones colectivas adecuadas y pertinentes de forma preferencialmente consensuada.
5. Asigna responsabilidades, designa roles y otorga atribuciones individuales y colectivas a comités, de manera acertada y pertinente.
6. Ejerce control sobre ejecutores, hace seguimiento al cumplimiento de sus políticas y estrategias, además de que verifica la coherencia de procesos, la

fluida ejecución de sus decisiones y la trazabilidad transparente de registros y documentación de hechos, datos y soportes.

La empresa cooperativa no es simplemente administrada: es autogestionada por sus dueños; ello implica autocontrol, autogobierno, autodirección e independencia económica y de iniciativa. Siendo las personas el eje central, la mayor inversión es la que se hace para potenciar el capital humano de asociados y trabajadores para desarrollar su creatividad, mejorar su motivación e incrementar su capacidad. Por ello se predica la educación cooperativa como la regla de oro de la cooperación.

La gerencia colegiada-empresarial asociativa es de los asociados, y a la vez empodera a los asociados para que sean capaces de ejercer la autogestión y el autocontrol de todo *lo que se hace* en la cooperativa, de *cómo* se hace, y de *qué impactos* logran sus resultados. Igualmente, se hace responsable cuando los resultados colaterales a su actividad no son los deseados, preservando permanentemente su autonomía, y asumiéndolos con responsabilidad social.

En el siguiente esquema (figura 3), tomado y adaptado de Arbeláez y Huertas (2007), se sintetiza lo antes mencionado acerca de la dinámica, los roles y las funciones identificados para los miembros de un equipo de gerencia colegiada en una organización. Es una estructura de organización de autogestión o colegiada que, sin olvidar ello, adapta la jerarquía de dominios disciplinares como herramienta eficaz para dar respuestas adecuadas a su entorno de mercado.

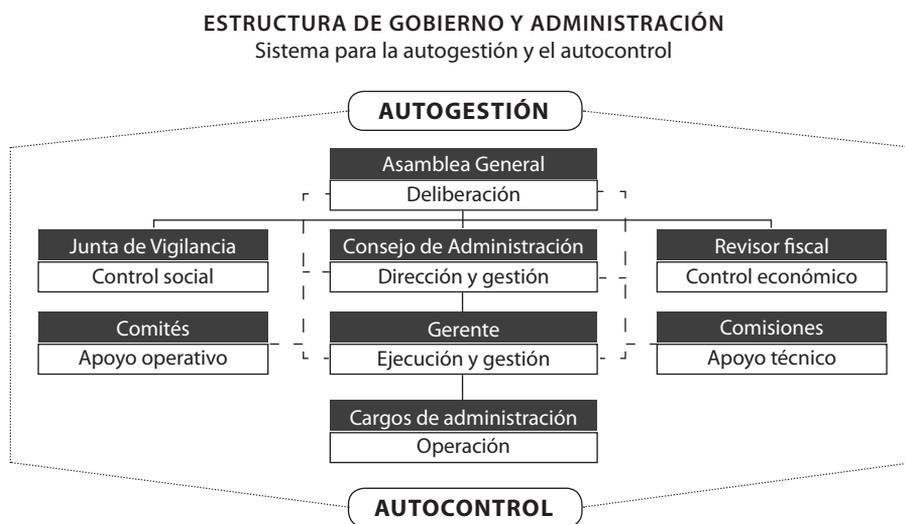


Figura 3. Estructura de gobierno y administración cooperativa

Fuente: Arbeláez y Huertas, 2007, p. 18.

Administración por procesos

Con el crecimiento de la población vinculada, una mayor complejidad de las actividades y la diversificación de los procesos en la empresa, deviene el desarrollo de las teorías administrativas y sus técnicas contables, estadísticas, de logística de recursos y gestión de procesos operativos, en apoyo a la administración empresarial.

El tamaño de la empresa empieza a ser un factor importante y debe ser tenido en cuenta. Así mismo, es fundamental conocer bastante más sobre las actividades a las cuales se dedica, los puntos de valor que ha logrado apropiarse y la complejidad del mercado en el que actúa.

El esquema o la estructura de poder y toma de decisiones se complementa, y aparecen formalidades reconocidas dentro de las empresas cooperativas, que son igualmente registradas en la normatividad existente. Son relaciones de autogestión y autocontrol que se dan en la unidad empresarial cooperativa en razón al principio de identidad de sus asociados, procesos estos no existentes en las empresas de capital, y que han venido siendo reclamados por los grupos sindicales alemanes y europeos en general (figura 4).

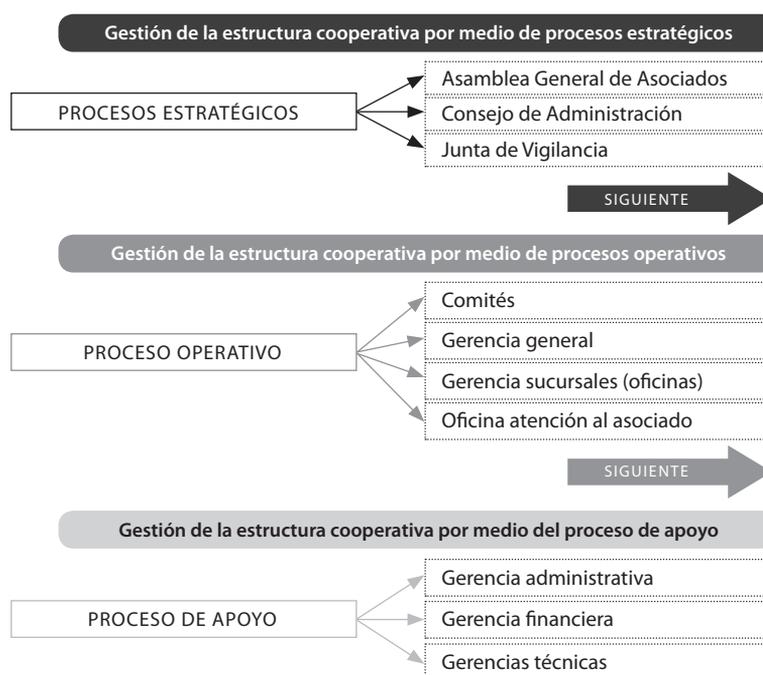


Figura 4. Principales procesos de toma de decisiones colectivas

Fuente: Huertas de Mora, 2010b.

El proceso estratégico y de toma de decisiones corresponde a los dueños, asociados; se ejerce en las instancias de Asamblea y Consejo de Administración. Los comités de apoyo operativo y apoyo técnico, como su nombre lo indica, extienden la labor de autogestión y autocontrol que dirige el Consejo de Administración, y salvo contadas excepciones son enlace de este último y no de la Asamblea.

El papel de revisor y del comité de control social originales continúan siendo reconocidos, como la Junta o el Comité de Vigilancia sigue ejerciendo el control del cumplimiento del objeto social y de las decisiones tomadas en forma colegiada.

El gerente es una figura que aparece con el desarrollo de las innovadoras teorías administrativas, al igual que en las teorías sobre funciones administrativas de apoyo. En esta tendencia se considera que este tipo de funciones deben ser ejercidas por personal especializado, y en gracia a su solvencia por dominio disciplinar o experiencia, asume la responsabilidad de ejercer ante la sociedad y la ley la representación legal de la empresa.

El gerente, siguiendo esa tendencia generalizada y luego impuesta por introducción de la figura en la ley, forma parte del equipo de gerencia colegiada en la cooperativa, y es el enlace entre el proceso estratégico y los otros procesos empresariales, siendo el responsable de ellos. Es el apoyo de dicho equipo con la solvencia de su saber en gestión de procesos operativos y logísticos, y por ello resulta fundamental que sea conocedor de lo que está gobernando: la cooperativa.

La figura 5, elaborada por la autora Huertas para los materiales y documentos de estudio de sus cátedras en la Universidad, permite de manera sintética mostrar que todos los principios operacionales declarados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), y aplicables a toda empresa que se declara cooperativa, son referentes de acción y prácticas en el momento de valorar las decisiones en cada uno de los procesos empresariales, ya sean ellos estratégicos, operativos o logísticos. La adecuada orientación viene de esa gerencia colectiva, y el gerente es quien, como líder del equipo de funcionarios, coordina y la hace efectiva dentro de la entidad.

Esta concepción y figura de la gerencia evoluciona, como se verá más adelante, modificando sustancialmente los conceptos y la materialización de los principios y las prácticas tradicionales descritas hasta ahora.

El revisor fiscal es una figura que aparece con los conceptos de control y vigilancia del Estado. Un Estado que, a nombre de los ciudadanos y salvaguardando la fe pública, delega en un profesional de la contaduría dicho control de primera instancia. El control (y la vigilancia) es económico y de cumplimiento. Es ejercido para previsión de riesgos para la sociedad y certificación de que los actos de la sociedad empresarial son actos apegados a las normas vigentes.

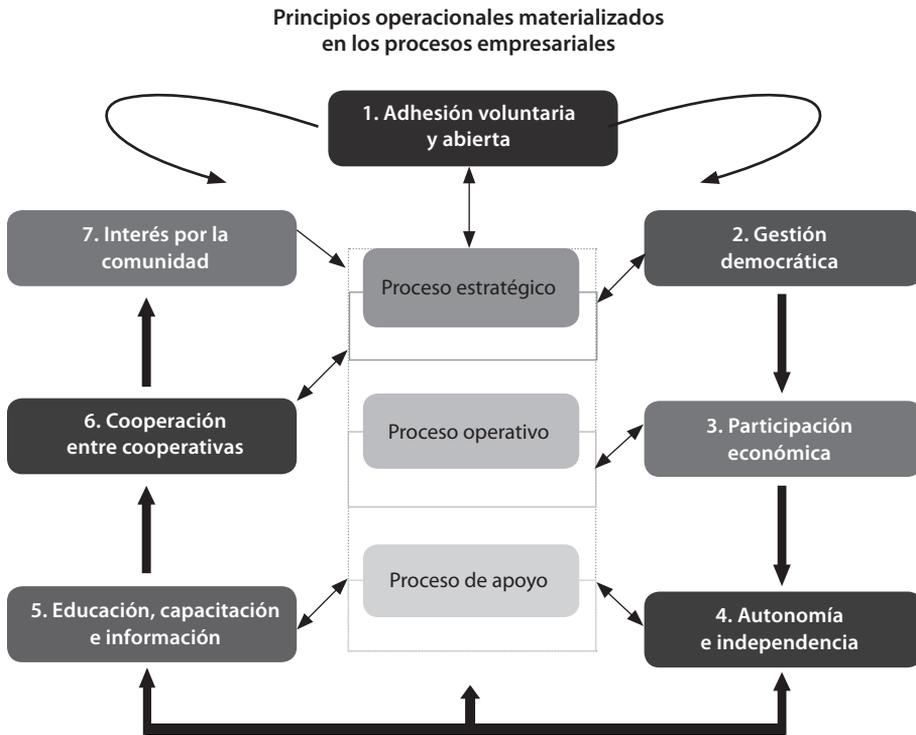


Figura 5. Principios operacionales en las cooperativas

Fuente: Huertas de Mora *et al.*, 2010.

Incidencia de crecimientos y engranaje en mercados

Si bien toda forma cooperativa obedece a los mismos valores, principios operativos y lógica económica, administrativa y jurídica general, también es cierto que cada unidad empresarial se orienta a saber qué va a producir y servir; esto es, va a depender de la actividad y la cadena económica a la cual tributa, adecuando conjuntamente su estructura con la estructura de dicha cadena empresarial.

En ese enfoque, se apropia en la cooperativa una estructura asimilada a la empresa tradicional propuesta por escuelas que en los países desarrollados abordan con gran auge los temas de administración de empresas, y sus complementarios de administración de negocios y organizaciones. Ello significa adoptar como propia una separación entre lo directivo y lo ejecutivo, y, a su vez, de este y lo operacional, en una clara estructura piramidal.

En cuanto a su impacto y desde estas tendencias, las cooperativas y demás formas de economía social en su conjunto estructuran un tejido económico y social soportado y animado por la dinámica de aprendizajes, como aplicación del principio de educación, que les es connatural. Esa dinámica de aprendizajes fomenta una cultura de conocimiento, ciencia y tecnología, traducida en saberes; posibilita la puesta en práctica de estrategias de desarrollo común; descubre y aprovecha recursos y ventajas competitivas, y en algunas más innovadoras, intenta potenciar relaciones de lo local con mercados y contextos globales.

Un referente necesario para comprender y hacer comprender las conexiones del pasado con el presente es el texto que expone monseñor Coady cuando afirma:

Por indiferencia o falta de visión el pueblo abandonó sus derechos de consumidor que era lo único que le quedaba. Antes de la revolución industrial se tenía una economía doméstica y todo se hacía en casa. Calzado, vestidos, alimentos, todo lo que se necesitaba se hacía en casa. Aún entonces, unos pocos emprendedores vieron que podían sacar ganancias de los demás. Establecieron molinos, herrerías y otros negocios y el pueblo los permitió libremente. Pero no hubo resultados lamentables. El sistema era en pequeña escala y no podía crecer independientemente. Vinieron las máquinas y las factorías y la producción abandonó las casas para concentrarse en los grandes centros. En una palabra, la producción se escapó de las manos del pueblo. Sólo quedaron como consumidores y se resignaron, desde el momento mismo que vieron y permitieron al primer comerciante poner su tienda y señalar los precios. "Esto fue un error". Fallaron en reclamar el control de los negocios y de su dinero y permitieron que el error se incrustara en los fundamentos de la estructura económica (Coady, 2010, p. 25).

El pasaje anterior ilustra, de manera contundente y rápida, cómo aparecen las diversas formas de organización fuera de casa y al servicio de los demás. Al principio, aparece la producción de aquellos bienes que podían producirse en forma masiva y algunas tareas de servicio o negocios como el comercio. Posteriormente, y con la incursión masiva de producción y comercialización de todo tipo de bienes y servicios (fuera de casa), se separan tanto el trabajo como los procesos, y hasta el conocimiento, de la vida integrada del hombre.

Monseñor Coady ubica coloquialmente el fenómeno mediante el cual la gran mayoría de las personas se convierten en consumidores, con lo que se funda una estructura económica de oferta de bienes y servicios separada de la demanda de los mismos, que intermediada por personas organizadas, deriva en especialización por actividad, proceso o función tanto de las personas como de los negocios así organizados.

Lo descrito indica que la primera forma a la cual acudió la gente para organizar actividad fuera de casa fue la del comerciante, generalmente individual, quien lo

hace movido por su iniciativa y con el fin de aprovechar y sacar ganancias a los demás, por actividades de venta e intermediación.

Durante el siglo xx, según las cifras calculadas por organismos como las Naciones Unidas y el Banco Mundial (Banco Mundial, 2000, 2001, 2002), cifras que refresca y referencia el profesor Mansilla (2002b, pp. 18-28), la humanidad triplica su número, pues pasa de 1.900 millones del siglo anterior para cerrar con más de 6.000 millones de seres humanos sobre la Tierra.

Las inversiones y sus riesgos para atender esta población son de tal envergadura que deben ser abordadas con responsabilidad evidenciada. Muchas de ellas son necesarias para la comunidad, pero quizás no viables dentro de la lógica de rentabilidad económica (educación, previsión, energía, infraestructura, agua potable, minería y maquinaria), y tienen que ser emprendidas en colectivos o por la comunidad como un todo y representada por los Estados.

Ese ordenamiento en lo económico, presionado por acciones políticas y sociales durante los años finales del siglo xix y en los albores del xx, con cambios derivados de la Revolución Industrial y otros hechos concatenados, posibilitan el tránsito de las comunidades y sociedades ampliadas, hacia ordenamientos nacionales con conceptos que soportan los Estados, muchos de ellos nacientes en ese momento, y determinan las nuevas concepciones de Estado del siglo xx.

Con el mayor tamaño y la jerarquía que toman las prácticas empresariales, si sus resultados son positivos para quien los emprende, estas son replicadas y se convierten en tendencias que, socialmente, tienen que ser ordenadas y sistematizadas.

Las tendencias del siglo xix en Occidente se mueven hacia el individualismo y la libertad de iniciativa; esas conceptualizaciones dominantes construyen un pensamiento *liberal*. El *liberalismo económico* anima a todas las empresas, algunas organizadas por grupos afines en su interés, otras, las de los reinos que superviven, y luego aquellas de los Estados.

Diversos autores, como fruto de sus investigaciones a nivel mundial (Pineda *et al.*, 1998) y también en Colombia en lo nacional y regional (Del Valle y Hernández, 2009) ilustran acerca del trabajo de promotores y de organizaciones que recrean la originalidad de los pioneros de Rochdale y su experiencia cooperativa, así como los orígenes de conceptos y fundamentos para proponer moderación a los efectos de ese liberalismo a ultranza, aplicado en Occidente a finales del siglo.

Otros, como Hoerler (1985), registran la información sobre los movimientos (socialistas utópicos, anarquistas, sindicalistas europeos, socialistas, científicos-marxistas y comunistas-marxistas) que, siguiendo a pensadores y alumnos de estos, al poco tiempo de ponerse en práctica el liberalismo económico con sus principios, denuncian la situación de deterioro humano, reprueban el modelo por sus resultados sociales, asignan la causa a la forma de propiedad individual y

buscan la abolición de ese liberalismo y de la propiedad privada, para fundar una economía nueva, basada en la propiedad colectiva.

En el siglo xx, el terreno económico y político en Europa Oriental se inclina por un *Estado socialista*. Como respuesta y reconociendo los defectos de su modelo económico, en Europa Occidental se promueve y construye un *Estado benefactor*. Dadas las circunstancias de posguerra, en los dos ambientes se permiten formas colectivas e individuales de iniciativa organizada para adelantar actividades por el bien común que complemente o sustituya al Estado.

En el posterior desmantelamiento de ese Estado benefactor, a finales del siglo xx, la tendencia retorna hacia un Estado neoliberal, privatizador, que, sustentado en el liberalismo económico del siglo anterior, promueve con furia la consolidación de grupos de inversión y capitales, con fondos de recursos generales o previsionales que sirven para alimentar los mercados de valores e inversiones.

El Estado benefactor se achica y entrega todo lo que antes le pertenecía, por ser de todos los ciudadanos, nuevamente a los particulares. Parece que lo mismo ocurre en Oriente, donde el Estado socialista de antaño colapsa, y aquellos que superviven se inclinan por permitir igualmente la incursión de los privados en todo lo que antes era del Estado.

Iniciar una empresa u organización requiere una motivación y, además, un capital inicial con proyección a conformar un patrimonio independiente del familiar o personal. La intencionalidad y la forma como se haga va a definir igualmente el estilo, el enfoque y las tendencias de su administración.

La motivación fundamental, como hemos visto, se activa al descubrir o ubicar una necesidad por ser satisfecha en un determinado grupo de consumidores. En la práctica, la iniciativa empresarial u organizativa, al ofrecer solución a esa necesidad, puede argumentar una de las dos siguientes justificaciones, presumiblemente antagónicas entre sí:

- *Social de servicio*. Es el caso de un colectivo, un donante filantrópico o el Estado que, actuando en nombre de todos los ciudadanos, crea empresa sin interés de ganancia sobre el capital dispuesto para esa iniciativa, lo hace para satisfacer a quienes tienen la necesidad, y su actividad generalmente es calificada como de interés general.
- *De utilidad*. Quien asume la iniciativa y quien dispone el capital crea la empresa como oportunidad de ganancia al intermediar entre la necesidad o carencia de un grupo de consumidores y su satisfacción. Asume como inversión de riesgo el montarla, y al destinar capital le fija un objetivo de máxima rentabilidad. Con la evolución de los sistemas económico y

financiero en el mercado mundial de capitales, la rentabilidad hace cada vez más referencia al nivel de riesgo que corre la inversión.

La empresa cooperativa y las demás formas jurídicas y organizativas de lo que se pretende una economía social o solidaria no es ajena a lo anterior. Se enuncian y proclaman colectivas con justificación social de servicio.

La presencia de las primeras y del reconocido sector cooperativo cobra importancia, para las décadas de los años setenta y hasta mediados de los noventa, en cuanto generan espacios de ocupación productiva y trabajo decente con estímulo a la iniciativa y actividad económicas; esto, fundamentado en valores y principios operacionales que les permite ser fuente de riqueza local, mediante la cual se revierten los resultados obtenidos entre sus asociados y, por extensión, a los demás miembros de la comunidad.

Son evidentes los logros de la economía cooperativa y solidaria cuando sus actores ejercen acción conjunta con las demás formas de economía, en su actuar coordinado, y en redes de confianza construyen y reconstruyen capital social. Ello es necesario y contundente para erigir un sector económico diferenciado, un marco normativo y de interrelación, con políticas y estrategias públicas en las cuales los intereses de sus asociados y de las comunidades de personas, no las de capitales o inversionistas golondrina, sean las escuchadas y tenidas en cuenta con mayor atención.

En su relación con el Estado, como unidad socioempresarial y como conjunto, sector económico diferenciado y movimiento social, respeta por principio la ley, promueve y trabaja por la armonía de la sociedad, pudiendo ser muchas veces vehículo de recursos y estrategias de apoyo tanto para la actividad social y gubernamental como privada, vía convenios de ejecución o recepción de donaciones de destinación específica, siempre y cuando no desvíe y conserve su autonomía y responsabilidad.

En perspectiva de incidencia económica y social, e independientemente de cuáles sean la estructura y el perfil de los países y regímenes políticos imperantes en ellos, es quizás uno de los movimientos sociales y empresariales del mundo que tiene presencia en todo el globo, pudiendo potenciarse como la red con impacto socioeconómico más extensa del planeta.

Para administrar cualquier empresa se requiere algún modelo de gestión; en este caso se presenta el de gestión por procesos, que es aplicable a la cooperativa, no sólo en su ámbito empresarial sino también para abordar su carácter asociativo.

Las empresas y organizaciones dependen de sistemas externos como la economía, la sociedad y la industria, de los cuales retoman insumos, los transforman y los devuelven en forma de servicios o productos nuevos al mercado. Estas

acciones las realizan mediante las funciones básicas de la administración, tales como planeación, dirección, organización y control (Koontz y Weihrich, 1998 y 2011).

Toda empresa u organización, sin importar su objeto social, aplica dichos principios, los cuales se transforman de acuerdo con las nuevas tendencias administrativas. Estas, como dice Senge (2004), no son lineales sino cíclicas; cada acción que ocurre en el entorno o dentro de la empresa repercute en toda la organización, *las partes hacen el todo, el todo está en las partes*. Con esta teoría se inicia una mirada diferente a la administración, especialmente porque el mercado les exige a las empresas dinamismo, calidad y gestión.

Por eso se trata el tema de la gestión por procesos en las empresas, reconociéndola como una manera de administrar de forma holística e integral, que se orienta hacia la planeación estratégica corporativa, se desarrolla día a día y es una forma de garantizar la calidad y la excelencia empresariales.

La gestión por procesos es una administración participativa que se basa en los resultados; por tanto, cada uno de los integrantes de la organización es responsable individual pero también colegiadamente de los productos y servicios que ofrece la empresa. El control y el seguimiento son factores clave de este tipo de administración. La creación de sistemas de evaluación permanente es el referente de la dirección, la cual previene los errores y mantiene mejoras continuas de los procesos. La organización del trabajo depende del empoderamiento de cada uno de los que participan en el proceso, y por ello la educación es otro de los factores significativos del desarrollo de la gestión por procesos (Fernández, 2003).

En este conjunto de conceptos referentes, las dimensiones biológica, orgánica y simbólica de la vida se entrelazan, y es la interdisciplinariedad una condición esencial al contenido y al método. Las empresas cooperativas, en su dinámica de construcción de aprendizajes y de modos de hacer diferenciadamente los actos y las acciones de gobierno, administración, gerencia y gestión, adoptan esquemas muy propios.

En el mundo occidental moderno, secular y pluralizado, impactado por innumerables mediaciones, la racionalidad nos interpela a encontrar el cómo del entendimiento entre personas que no tienen la misma concepción del mundo y de vida buena, y sin embargo históricamente intenta materializar y compartir esquemas valorativos de lo individual y de una cultura ética compartida. El análisis busca, con responsabilidad solidaria, llegar a consensos en los que prime el respeto por la dignidad humana y la vida en general, tanto presente como venidera². Este elemento surge desde el momento en que el hombre tiene conciencia de su condición vital

² En su ensayo "¿De qué hablamos cuando hablamos de bioética?", Teresa Asnariz (2007) incluye estos conceptos cuando trabaja lo ético y la bioética, que es la nueva dimensión desde la cual se estudia el análisis de la moral.

y su sentido frente a problemas que lo disocian de la lógica natural de la vida, en donde el proyecto de vida debe ser inscrito en un proyecto de humanidad (García, citado en Garzón Díaz, 2000).

Un nuevo paradigma da lugar a una visión holística, basada en la complejidad de reconocer que el universo, la Tierra y el hombre forman una entidad inteligente y autoorganizante, en la cual es inocultable la preocupación por la vida y por el futuro de la otra persona y de los otros seres vivos, y por las consecuencias de los comportamientos que afectan a todos.