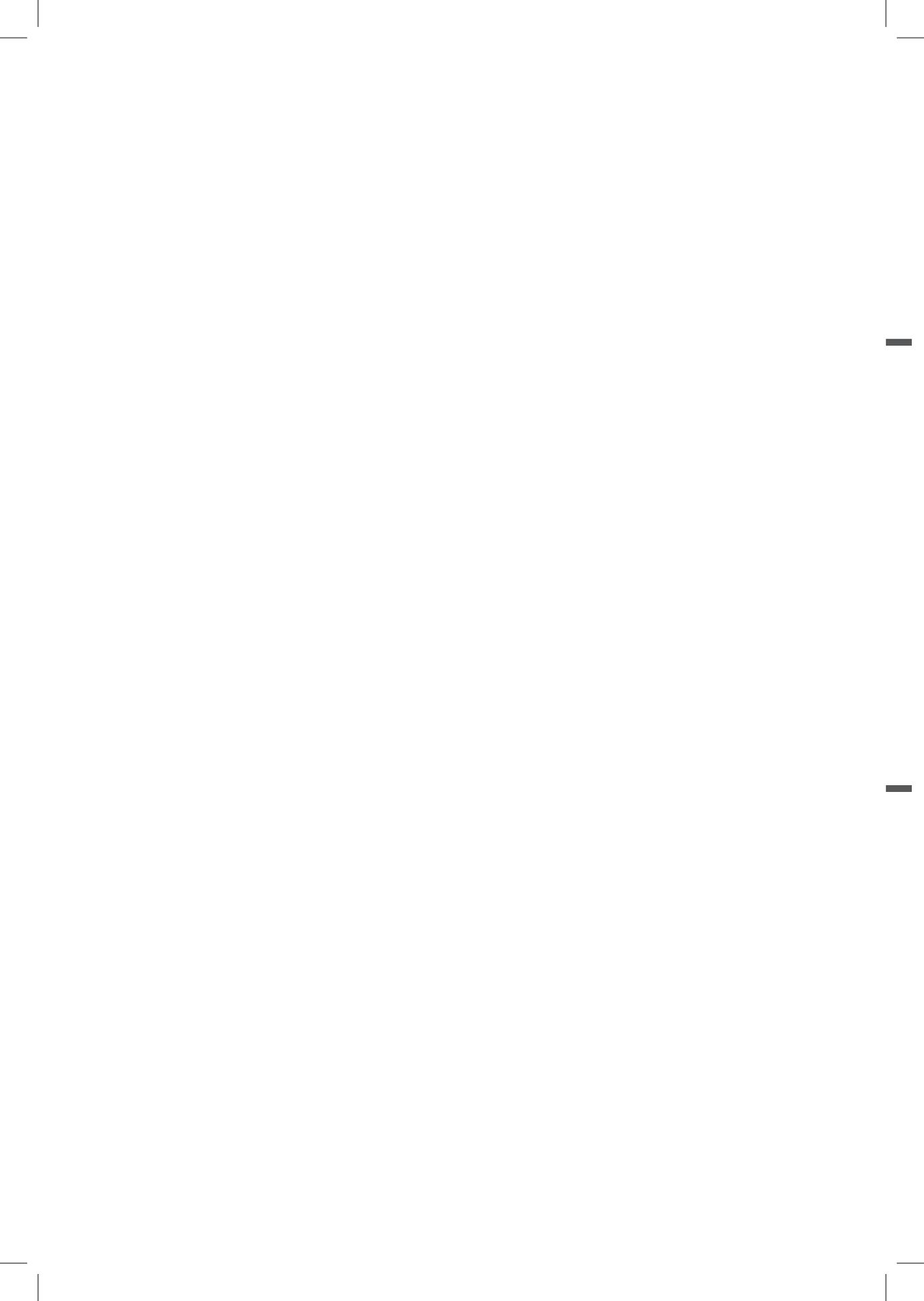


Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro

Caso: cooperativas

Trends in Non-profit Organization Management

Case Study: Cooperatives



Esta obra presenta los hallazgos encontrados en un estudio realizado a tres cooperativas, seleccionadas como tipo o típicas, de entre numerosos estudios de caso realizados por sus autores en investigaciones previas y la presente, adelantadas para identificar los avances de conocimiento en esta clase de actores de la economía social y solidaria en Colombia.

En la investigación se trabajan categorías definidas desde lo económico, lo social y lo administrativo, a partir de una perspectiva gerencial que toma en cuenta las influencias teóricas y doctrinales recibidas, al igual que las incidencias en y desde los contextos de los sujetos. Al responder al interrogante sobre cuáles son las principales tendencias doctrinales y teóricas que sustentan la actual y futura gestión administrativa de los actores cooperativos como eje económico del sistema solidario en Colombia, amplía sus resultados con la respuesta sobre cuáles son los valores materializados y cuáles prácticas se perfilan como tendencias históricas del movimiento.

La categorización contenida en la ley para otorgar reconocimiento de naturaleza y personería jurídica a la economía solidaria, en sus diferentes formas, como actor económico, además de la materialización de doctrina en sus prácticas, propone sus tesis fundamentales. Es un estudio que no presenta resultados globalizantes o universalizados conceptualmente, sino, por el contrario, con la aplicación de una metódica fenomenológica, pretende desde la especificidad y realidad del fenómeno inducir y contrastar aquellas reflexiones.

Palabras clave: administración, cooperativas, economía social y solidaria, gerencia, tendencias doctrinales e históricas.

This work presents findings from three cooperatives, selected as typical, among many case studies from previous research work by its authors as well as from the present one, to identify advances in knowledge among this type of actors in the social and solidarity economy in Colombia.

This work deals with categories in the economic, social and administrative spheres, from a managerial perspective that takes into account the theoretical and doctrinal influences, along with their effects on, and the contexts of, the subjects. The article addresses the question: What are the main doctrinal and theoretical trends that support current and future administrative management by cooperative actors as an economic pillar of the solidarity system in Colombia? The work goes on to look at the materialized values as well as the practices that become historical trends of the movement.

The characterization contained in the law whose purpose is to provide nature with recognition along with legal standing, in addition to the materialization of doctrine in its practices, proposes its fundamental bases. The study does not present conceptually universalized or globalizing results, but rather, by applying a phenomenological method, aims from the specificity and reality of the phenomenon to induce and compare those reflections.

Keywords: administration, cooperatives, social and solidarity economy management, doctrinal and historical trends.

¿Cómo citar este libro? / How to cite this book?

Pardo-Martinez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Luz Patricia Pardo Martínez

Doctora en Investigación Histórica, magíster en Planeación Socioeconómica, máster en Estudios Avanzados en Teoría del Conocimiento de la Educación Comparada, trabajadora social. Profesora invitada de la Universidad de Castilla-La Mancha (España) y Universidad Católica de Guayaquil (Ecuador). Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Investigadora junior, directora del grupo de investigación Arte Solidario, clasificado en Colciencias en categoría C. Asesora y consultora en temas de gestión social, bienestar social, desarrollo humano, medio ambiente organizacional y procesos de investigación social.

Correo electrónico: luz.pardo@campusucc.edu.co

María Victoria Huertas de Mora

Magíster en Contabilidad y Auditoría de Gestión, especialista en Alta Gerencia y Economía Solidaria, economista y administradora de empresas. Trainer de *Trainers My.COOP* reconocida por la Organización Internacional del Trabajo. Consultora y facilitadora en diálogo de gestiones para el Centro de Formación Empresarial, Fundación Mario Santo Domingo, Acción Internacional y Cámara de Comercio de Bogotá. Investigadora en temas sociales y de economía social aplicada, reconocida nacional e internacionalmente. Profesora titular de la Maestría en Gestión de las Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia e investigadora del programa de Administración de Empresas de la misma universidad. Integrante vinculada con maestría al grupo de investigación Arte solidario, clasificado en Colciencias en categoría C, avalado por dicha universidad.

Correo electrónico: mariav.huertas@campusucc.edu.co

Luis Eduardo Malaver

Magíster en Ciencias Económicas, especialista en Ciencias Administrativas y Administrador de Empresas. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bogotá. Se desempeña como subgerente general de Sistemas y Medios Ltda., consultor y evaluador de condiciones de calidad en diversas entidades a nivel nacional. Con experiencia profesional como gerente de la Caja de Crédito Agrario Industrial, miembro de consejo de centro y jefe de área.

Correo electrónico: luis.malver@campusucc.edu.co

Claudia Archila Pachón

Magíster en Calidad y Gestión Integral, especialista en Docencia Universitaria y en Mercadeo. Subdirectora académica de la sede Bogotá de la Universidad Cooperativa de Colombia. Se desempeñó como coordinadora académica del programa de Administración de Empresas de la misma universidad por más de siete años.

Correo electrónico: claudia.archila@campusucc.edu.co

Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro

Caso: cooperativas

Luz Patricia Pardo Martínez

María Victoria Huertas de Mora

Autoras e investigadoras principales

Luis Eduardo Malaver

Claudia Archila Pachón

Coinvestigadores



Universidad Cooperativa
de Colombia



EDICIONES
Universidad Cooperativa
de Colombia

Pardo Martínez, Luz Patricia

Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro : caso cooperativas / Luz Patricia Pardo Martínez, María Victoria Huertas de Mora. -- Bogotá : Universidad Cooperativa de Colombia, 2014.

132 páginas ; 24 cm.

Incluye índice analítico

1. Cooperativas - Historia - Colombia 2. Administración cooperativa 3. Planificación de cooperativas 4. Economía solidaria I. Huertas de Mora, María Victoria II. Tit.

334 cd 21 ed.

A1438470

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas

©Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, 2014

©Luz Patricia Pardo Martínez

©María Victoria Huertas de Mora

ISBN: 978-958-760-024-7

Proceso de arbitraje

Recepción: junio de 2013

Correcciones de autores: agosto de 2013

Aprobación: octubre de 2013

Este libro fue evaluado y aprobado para publicación mediante arbitraje "doble ciego"

Universidad Cooperativa de Colombia

César Augusto Pérez González
Rector

Maritza Rondón Rangel
Vicerrectora académica

Anabela Villa Saavedra
Directora de Desarrollo y Planeación Académica

María Mercedes Ruiz Cediel
Directora de Medios Educativos

Gabriel Bernardo Restrepo Gómez
Director de Acreditación

Gustavo Silvio Quintero Barrera
Director de Investigaciones

Manuel Antonio Unigarro Gutiérrez
Director de Gestión de Programas

Fondo Editorial

Manfred Acero Gómez
Director

Ruth Elena Cuasialpud
Coordinación

Camilo Cuéllar Mejía
Especialista editorial libros

Proceso editorial

Martha Elena Reyes
Corrección de estilo

Angélica Ramos Vargas
Diagramación

Liliana Ortiz Fonseca
Lectura de pruebas

Edward Helbein
Traducción al inglés

Angélica Ramos Vargas
Diseño de carátula

Proceditor
Impresión

Impreso y hecho en Bogotá, D.C., Colombia

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier forma y por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Agradecimiento al auxiliar de investigación Mario Beltrán y a los estudiantes del semillero de investigación, Ronald Steven Jiménez Alfaro y Gerson Martín Sosa Moreno.

A los colaboradores, asociados, directivos y ejecutivos de las cooperativas que permitieron las entrevistas y el trabajo de campo en desarrollo de los objetivos de la investigación: José Ignacio Tamayo, de la Cooperativa de Lecheros de Guatavita (Colega), Faxim Pabuena Peña y William Rodríguez Segura, de la Caja Cooperativa Petrolera (Coopetrol), y Víctor Camacho Correa, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Tenjo (Cooptenjo).

A todos ellos y a las entidades a las que pertenecen, mil gracias por sus valiosos aportes, claros conceptos y referentes entregados.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. CONTEXTO HISTÓRICO. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN EN LAS COOPERATIVAS EN COLOMBIA	17
CAPÍTULO 2. TENDENCIAS DOCTRINALES E HISTÓRICAS	25
Epistemología y fundamentación referencial	27
Filosofía y visión de vida	32
Enfoques y estructuras de administración.....	32
Gerencia colegiada y autogestión.....	36
Administración por procesos	38
Incidencia de crecimientos y engranaje en mercados.....	40
CAPÍTULO 3. LA ECONOMÍA SOCIAL, LA ECONOMÍA SOLIDARIA Y EL TERCER SECTOR	49
La economía social	50
La economía solidaria	52
El tercer sector	54
Derechos y deberes en las empresas y organizaciones	54
CAPÍTULO 4. SECTOR COOPERATIVO Y SISTEMA SOLIDARIO EN COLOMBIA	59
La naturaleza de la cooperativa	60
El doble elemento social y económico	60
Administración cooperativa, forma diferenciada de gestión para la economía solidaria.....	61
Referentes jurídicos para lo empresarial cooperativo y para una economía solidaria en Colombia	61

La gerencia en las entidades cooperativas y su incidencia en las demás entidades de la economía solidaria	69
Marco referencial	72
CAPÍTULO 5. FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	77
La estrategia en la organización.....	78
La gestión administrativa	78
Análisis situacional de las cooperativas en el país	79
Clasificación de las cooperativas	79
Concepto del término gerente	80
Evolución del perfil gerencial	81
Características del gerente cooperativo	84
Perfil del gerente de la cooperativa del siglo XXI y sus homólogos en empresas sociales solidarias	89
HALLAZGOS Y RESULTADOS	93
Momento de revisión documental	94
Momento de visitas in situ y entrevistas a directivos	98
Análisis de los contextos local y cultural de las organizaciones cooperativas estudiadas y su incidencia en Colombia	104
Contexto histórico y epistemológico de las organizaciones cooperativas	107
Tendencias de la gestión y del estilo gerencial de las cooperativas	110
CONCLUSIONES	115
REFERENCIAS	123
ÍNDICE ANALÍTICO	129

Introducción

En 2005 y 2006, la necesidad de un trabajo sobre el estado del arte del sector solidario motivó a este equipo de investigadores a la realización de un primer trabajo investigativo que se concretó en la publicación de un libro que, como avance, hace inventario de los hallazgos encontrados.

La acogida de este trabajo por parte de académicos y actores del sector solidario constituye un interesante reto académico que nos exige profundizar sobre los ejes filosóficos y teóricos que sostienen toda propuesta socioeconómica en el ámbito de la gestión, que, para el caso de este sector, se ha forjado y validado fundamentalmente en el transcurso histórico de las cooperativas. El sistema de la economía solidaria se viene perfilando y proponiendo como actor importante en la economía nacional y en la de todos los países latinoamericanos. 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 hoy día; se hace entonces necesario indagar sobre los ejes doctrinales y las tendencias teóricas de ese entramado, que se evidencian en su producción documental.

El sector cooperativo, como eje económico empresarial más concreto del sector solidario, es la expresión de una alternativa económica y social en el país, formulada como propuesta por y para las capas de población con menores posibilidades de desarrollo. Sus actores han tejido un entramado de riqueza, organización y potenciación de sus colectivos que, mancomunadamente, construyen una perspectiva económica y social en pro del desarrollo del ser humano y de sus comunidades, en el orden micro y macrosocial.

En este proceso evolutivo, los más diversos conglomerados poblacionales se han consolidado, a la par que han fortalecido sus luchas en procura de la reivindicación de sus derechos a una vida digna. Se trata de un movimiento social que, aplicando la cooperación, históricamente ha forjado su propia filosofía en el pensamiento de hombres ilustres, promotores y pioneros, y que a medida que da respuesta a sus necesidades concretas, va retando la evolución de las corrientes económicas, sociales, políticas y culturales.

Es necesario adelantar una labor de rescate y reconfiguración del tejido teórico para identificar, con mayor rigor académico, las principales tendencias que desde

lo doctrinal e histórico han incidido en la gestión administrativa del sector, marcan épocas y se han ido identificando con diferentes vertientes y temáticas.

El avance y la consolidación del conocimiento que evidencia el sector a nivel nacional se estudiarán desde la experiencia cooperativa y cuatro enfoques disciplinares: en lo económico y en lo social, teniendo en cuenta las particularidades regionales, además de establecer, desde lo administrativo, las influencias del predicamento solidario en el comportamiento de los actores cooperativos del país. Se parte de las corrientes teóricas y conceptuales que han sido influyentes allende lo internacional y los periodos históricos que han determinado la evolución y el desarrollo del sector. Otros aspectos que se tienen en cuenta son las tendencias y perspectivas del sector cooperativo y el sistema solidario en Colombia, identificando algunos de los retos, rumbos, problemas y propósitos más relevantes encontrados.

Nuestra pregunta central es: ¿Cuáles son las principales tendencias doctrinales y teóricas que sustentan la actual y futura gestión administrativa de los actores cooperativos como eje económico del sistema solidario en Colombia? La respuesta a este interrogante se ve reflejada y complementada en los resultados de investigación que se presentan en este trabajo, cuando responde, además, a otra pregunta: ¿cuáles son los valores materializados y cuáles prácticas se perfilan como tendencias históricas del movimiento?

Este campo de estudio, siendo de actualidad, es además del interés de no pocos en los ámbitos nacional y regional. Asimismo, se ha reclamado para retomar el proceso de construcción teórica y académica de los fenómenos sociales en la historia y en las ciencias sociales, y se adelanta con aplicaciones desde diversas disciplinas y profesiones.

Los hallazgos y resultados del trabajo propuesto benefician directamente a las cooperativas de ahorro y crédito, a aquellas multiactivas con sección de ahorro y crédito, a los fondos de empleados, a cooperativas financieras y a asociaciones o sociedades mutuales, como grupo de entidades que son homólogas en sus fuentes filosóficas, y, por supuesto, a aquellas sujetas a estudio directo.

Este conjunto de formas jurídicas son las reconocidas como de economía social en el mundo, y de economía solidaria por algunos agentes del Estado colombiano, en su interpretación de la legislación vigente. Además, puede brindar orientación a las demás organizaciones solidarias que, al identificar sus procesos y desarrollos organizacionales, podrán reconocer el sustancial cambio de rumbo que se viene presentando en los distintos tipos de cooperativas, al igual que sus implicaciones. El cambio mencionado se pudo constatar en desarrollo de la investigación “Prácticas de ahorro y crédito del sector cooperativo en Colombia”, llevada a cabo por el mismo equipo de investigadores, y cuya publicación ya se encuentra disponible y en circulación. La línea de investigación continúa siendo trabajada.

La tendencia notoria de transformación que las organizaciones están sufriendo ha hecho que las cooperativas de ahorro y crédito se conviertan en financieras, y estas, presionadas por el entorno, procuran volverse competitivas en el mercado de los bancos comerciales. Para ello, y habiéndose cerrado la opción de bancos cooperativos, optan por hacerse dueñas o participar como socios de capital, comprando acciones de bancos comerciales, como es el de caso del hoy Bancoomeva, con todos los eventuales extravíos, retos y contrastes que ello representa.

Desde la perspectiva académica, las autoras investigadoras del presente documento trabajan con hipótesis contrarias, a saber:

- *H1: Hipótesis positiva:* la gestión administrativa de las empresas cooperativas, objeto de estudio, es altamente coherente con los principios y valores universales del cooperativismo, y es por ello que se diferencia, sustancialmente, de la gestión de una empresa de economía de capitales y de mercado.
- *H2: Hipótesis nula:* la gestión administrativa de las empresas cooperativas, objeto de estudio, no se ha direccionado desde la doctrina cooperativa. Por esto, en sus prácticas se asimilan, cada vez más, a la gestión de una empresa de economía de capitales y de mercado.

Con miras a establecer la validez de una o de las dos hipótesis, la investigación da cuenta de la comparación entre los procesos, las estructuras y los métodos organizativos de las entidades estudiadas, estableciendo las diferencias y semejanzas frente al marco autorreferencial propuesto. Este proceso busca analizar las dinámicas administrativas y las transformaciones que históricamente en Colombia han incidido en la perspectiva doctrinal cooperativa.

El método comparativo permite, entonces, resultados tomados desde evidencias de coincidencia o divergencia entre los casos de estudio tipo, seleccionados de los diversos casos estudiados en las diferentes etapas de investigación del grupo, frente a los teóricos referenciales, para validar los hallazgos e inferencias explicativas de tendencia, que igualmente han sido previamente identificadas en el trabajo de referencia documental y teórica.

Este método encierra el propósito de su acción en la interpretación del quehacer humano, en particular materializado en actos de gobierno, gerencia y gestión práctica cuyo alcance hace referencia a la esfera cooperativa, con el objeto de comprender las tendencias doctrinales e históricas y su incidencia en la gestión administrativa del sector en Colombia.

La metodología de la comparación es pertinente al estudio como fundamento científico, en tanto ha hecho un gran aporte al desarrollo de los sistemas sociales, pues la utilización del método permite conocer los modelos en sí mismos, en su

estructura, relaciones y formas de organización, lo que finalmente facilita la obtención de hallazgos importantes en diferencias y semejanzas, es decir, aportes positivos en esta materia en la identificación de transformaciones y cambios.

El método comparativo, en la investigación, estuvo orientado por las siguientes categorías y limitantes:

- El sujeto de comparación: en nuestro caso, las cooperativas tipo, casos concretos que en su forma y función se constituyen en fuentes de mayor representación, además de ser parte del eje económico entre los varios actores y entidades solidarias, sus evidencias de aplicación doctrinal y sus métodos de gestión, tomando en cuenta su identidad como cooperativa, dentro de la identificación que se pretende sea genérica en una economía solidaria.
- El área de comparación: para el caso, organizaciones cooperativas productivas y de servicios.
- El carácter de comparación, explicativa-comparativa: aplicada en lo explicativo a los hallazgos teórico-documentales, y comparativa en cuanto a semejanzas y diferencias entre los sujetos de estudio, de una parte, y frente al referente doctrinal, de otra.
- El sentido de la comparación: dinámica, puesto que enfoca transformaciones y tendencias.

La investigación se propuso partir de las formas jurídicas definidas por la ley, su naturaleza, para, con base en ellas, validar la aplicación de políticas, gobierno, gerencia y gestión, determinando así tanto el objeto de la comparación como los factores o variables por comparar.

Es propio del trabajo el estudio de caso, por cuanto se orienta a saber *por qué* el objeto es tal como está. Este conocimiento ayudó a resumir todo lo que se sabe acerca de la gestión administrativa de las organizaciones cooperativas, a verlo en su contexto y desde una perspectiva histórica, para, a partir de su proceso de desarrollo, visualizar las tendencias que se vienen marcando.

El trabajo se abordó como investigación fenomenológica. Al igual que Dewey lo hiciera para sus propuestas pedagógicas, retoma la mayéutica socrática como posibilidad desde lo concreto. En ese sentido, toma las razones desde el contexto simultáneo al fenómeno, pero también a partir del pasado. La explicación del pasado es contextual, como función que el sujeto cumple en la vida del grupo o tipo organizacional, social o empresarial. La explicación correspondiente al futuro esperado se mira a partir de los actos y actuaciones actuales, los actos heredados, las experiencias pasadas y lo que los orientadores o dirigentes han aprendido y proyectan.

La meta, encontrar una explicación al estado del objeto del estudio, ello es, el estado de gobierno, gerencia y gestión en las cooperativas tipo seleccionadas, para, desde su perspectiva histórica, advertir que de vez en cuando hayan ocurrido varios cambios en o alrededor del objeto, puntos de tiempo entre los cuales los acontecimientos ocurridos antes y después de ellos brindan explicaciones plausibles sobre los cambios que han sucedido, para finalmente identificar las tendencias que se siguen.

Cualquier movimiento socioeconómico de importancia está respaldado por un cúmulo de elementos que van conformando un modelo definido, que a su vez se asienta sobre principios doctrinales y valores construidos en un proceso de interacciones sociales que lo ponen a prueba y, en muchos casos, lo moldean y lo consolidan. El movimiento cooperativo no es una excepción; de hecho, lo que actualmente enarbola el sistema cooperativo (base del sistema solidario en Colombia) es justamente lo que más identidad y orgullo le ha prodigado históricamente y le ha permitido sostenerse en medio de avatares y crisis que los otros sistemas con los que cohabita le generan.

No es sólo la ley lo que le da identidad a un sistema como este: es la materialización de su doctrina y la aplicación y construcción de una manera diferente de hacer las cosas la que, sistematizada, se propone como tesis de sus teorías.

Los resultados de investigación que se consignan en este escrito constituyen un avance en el análisis y la reflexión sobre la evolución de los modelos administrativos que se van perfilando, las implicaciones en las prácticas observadas y los alcances de lo doctrinal. El trabajo, al aportar a la construcción analítica y teórica del sector, responde a enriquecer el fundamento y el papel de la Universidad Cooperativa de Colombia tanto en su dimensión académica como en su responsabilidad de institución auxiliar del cooperativismo, y, por extensión, de la economía social y solidaria.

Múltiples son los problemas que se intentan resolver, entre los que se cuentan:

- Diversidad de imaginarios de lo que es “la cooperativa” con desconocimiento de las diferentes figuras jurídicas reconocidas en Colombia, como componentes de una economía solidaria.
- Desconocimiento de las opciones y oportunidades que las cooperativas brindan para el desarrollo humano.
- Desconocimiento de la teoría y doctrina cooperativas aplicadas.
- Alejamiento de las tradicionales propuestas de gestión, argumentadas con mención de eventual agotamiento de la propuesta dentro del mismo sector.
- Apropiación de los postulados cooperativos y de solidaridad en discursos desarticulados y ausentes de rigor conceptual.

El propósito se centró en identificar las tendencias doctrinales e históricas y su incidencia en la gestión administrativa del sector cooperativo, que a la vez y por efecto espejo se trasladan a las demás formas organizadas que se pretenden de la economía solidaria en Colombia. El acervo disponible y contenido en los documentos de gestión administrativa de las empresas del sector cooperativo se constituyó en la fuente primaria, siendo además la forma de aplicación doctrinal de mayor interés reflejada en la gestión administrativa.

La presente obra registra los resultados del trabajo de observación minuciosa de tres casos de estudio, hechos en profundidad, y que fueran seleccionados de entre los diversos casos estudiados en este y anteriores trabajos tanto investigativos adelantados por las investigadoras, como de apoyo a trabajos de grado de los estudiantes de la Universidad. Se adelantan en entidades muy reconocidas como representativas –típicas o tipo– de cada una de las siguientes actividades cooperativas:

- Cooperativas de productores rurales.
- Cooperativas de ahorro y crédito, reconocidas como financieras.
- Multiactivas con sección de ahorro y crédito, que a lo largo de su historia consolidan sus servicios y se ven abocadas a escindirlos y organizarlos por medio de unidades productivas con entidad jurídica, siempre bajo forma cooperativa.

No son del alcance de este trabajo otras formas jurídicas, así sean cooperativas, y menos las demás formas que se pretenden de la economía solidaria. No se trata entonces de un estudio que presenta resultados globalizantes o universalizados conceptualmente; es, por el contrario, la aplicación de una metódica fenomenológica que pretende desde la especificidad y realidad de un fenómeno inducir y contrastar aquellas reflexiones.

Capítulo 1 / Chapter 1

Contexto histórico. Gerencia y administración en las cooperativas en Colombia

Historical Context. Management and Administration at Cooperatives in Colombia

Resumen

En este capítulo el lector encontrará la descripción de los avances y las tendencias de la economía social y solidaria en Colombia, en cuanto a la gerencia y administración en las cooperativas, identificadas entre 1930 y 2009. Al profundizar en la identificación de los descriptores aparecen tres significativos periodos comprendidos entre 1930 y 1976, y dos adicionales entre 1977 y 1990 y de 1991 a 2005, siendo, en referencia con los temas propuestos, el último de ellos el más nutrido en producción intelectual. Para el desarrollo de esos temas, los autores retoman y profundizan en los hallazgos de obras anteriores, como son: *Estado del arte del sector solidario en Colombia*, de los autores Pardo, Serrano y Jaramillo (2006); *La responsabilidad ética y social universitaria: Responsabilidad ética y social en el ámbito de la economía solidaria y el cooperativismo* (Álvarez y otros, 2010); *Prácticas de ahorro y crédito en las cooperativas en Colombia: Una mirada de los modelos influyentes* (Pardo y Huertas, 2011), y *Reflexiones y comentarios sobre "Dueños de su propio destino"* (Huertas, 2010a), entre otros referentes.

Palabras clave: administración, contexto histórico, gerencia, mutaciones organizacionales, tendencias.

Abstract

In this chapter, the reader will find a description of advances and trends in the social and solidarity economy in Colombia, in terms of management and administration at the cooperatives, as identified between 1930 and 2009. When focusing on identification of the descriptors, three significant periods appear: from 1930 to 1976, 1977 to 1990 and 1991 to 2005. The latter period, with regard to the proposed topics, has the most abundant intellectual production. To develop those topics, the authors refer to, and elaborate upon, findings from previous works, namely: *Estado del arte del sector solidario en Colombia*, by Pardo, Serrano and Jaramillo (2006), *La responsabilidad ética y social universitaria: Responsabilidad ética y social en el ámbito de la economía solidaria y el cooperativismo* (Álvarez and others, 2010), *Prácticas de ahorro y crédito en las cooperativas en Colombia: Una mirada de los modelos influyentes* (Pardo and Huertas, 2011), and *Reflexiones y comentarios sobre "Dueños de su propio destino"* (Huertas, 2010a), among other referents.

Keywords: administration, historical context, management, organizational mutations, trends.

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

Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Contexto histórico. Gerencia y administración en las cooperativas en Colombia. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 17-23). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

El contexto histórico responde a condiciones de tiempo y lugar, hechos y fenómenos acontecidos; desde luego, involucra a un colectivo humano y a este en relación con procesos, relaciones y circunstancias relevantes de sucesos pasados, los cuales entrelazan a los individuos y al medio social en el que se encuentran, además de que marca con la época en la que acontece el suceso.

Todo acontecimiento social se verifica en medio de un contexto, el cual expresa unas determinadas condiciones sociales, económicas y políticas, e igualmente está permeado por la cultura del colectivo social en el que se verifica el acontecer; por tanto, es referente de hábitat, desde la comprensión y el entendimiento del entorno físico. Los elementos educativos y laborales desempeñan un papel determinante para entender el fenómeno que rodea tanto a los individuos como al colectivo social.

Desde la perspectiva histórica, se parte de entender el desarrollo de las organizaciones cooperativas y su gestión administrativa en cinco periodos definidos en el libro *Estado del arte del sector solidario en Colombia* (Pardo, Serrano y Jaramillo, 2006). En el estudio se encontró que de 1991 a la fecha, la producción intelectual sobre el sector solidario y cooperativo ha aumentado significativamente.

El trabajo mencionado aporta al que se presenta en esta ocasión en ubicación de los periodos históricos y del desarrollo del cooperativismo en Colombia: un primer periodo que tiene sus antecedentes e influencias en acciones de finales del siglo XIX y parte de comienzos del XX, cuando marca el surgimiento del mutualismo y el cooperativismo. Un segundo periodo, ubicado en años posteriores a 1930 y que abarca la primera parte de los años de 1950, materializa la promoción y expansión del cooperativismo. Un tercer periodo, comprendido entre el segundo quinquenio de la década de 1950 y 1976, marca una época de consolidación del cooperativismo. Un cuarto periodo, contado desde 1977 hasta 1990, muestra expansión y desbordante crecimiento del sector; y finalmente un quinto periodo, que se puede identificar desde 1991 hasta 2005, desarrolla una propuesta de economía solidaria en la que se incluye lo cooperativo. Con esta base referencial, a continuación se establecerá una construcción relacional entre el surgimiento de las cooperativas y su desarrollo administrativo y de gerencia en Colombia.

Los tres primeros periodos del proceso cooperativo en Colombia, y que van desde 1930 hasta 1976, se pueden agrupar puesto que asumen rasgos comunes en la organización de la administración de las entidades cooperativas. Ellos son: surgimiento del mutualismo y el cooperativismo; promoción y expansión del cooperativismo, y consolidación del cooperativismo.

En este periodo, para el surgimiento del mutualismo y el cooperativismo, sobresale en

[...] los aportes al conocimiento y a la praxis cooperativa la producción de los extranjeros Antonio Fabra Rivas, George Fauquet, Luis Nazario y Margaret Digby. Así mismo

se destaca el trabajo de difusión filosófico-doctrinario y de orientación educativa y técnica de un selecto grupo de escritores nacionales, entre los cuales se destacan: Francisco Luis Jiménez, Antonio García Nossa, el sacerdote jesuita Francisco Javier Mejía, Marco Naranjo López, Samuel Ruiz Luján, José Vásquez, Estanislao Rojas, Jorge Manostoque Valero, Narses Salazar Cuartas y Carlos Uribe Garzón.

Estos autores desarrollan durante el periodo un intenso trabajo intelectual de producción literaria y técnica, especialmente en temas de interés para el momento histórico que caracteriza al cooperativismo en Colombia, tales como cooperativas de consumo, el porvenir de las cooperativas en América, la educación cooperativa, las normas legales sobre cooperativas, la cooperación como nuevo orden económico, las cajas populares de crédito, sindicalismo y cooperativismo, cooperativas agropecuarias y de comercialización (Pardo, Serrano y Jaramillo, 2006, p. 8).

El segundo periodo, correspondiente a la promoción y expansión del cooperativismo, tiene como rasgo relevante que hasta 1962 las cooperativas disfrutaban de una especial atención del Estado en cuanto a privilegios y ventajas de tipo fiscal. Para 1960, las estadísticas registran 425 cooperativas con 234.392 asociados, siendo las más numerosas las de consumo, vivienda, comercialización agrícola, transporte y servicios especiales.

Entre 1960 y 1965, se presenta un periodo de expansión debido a la labor promocional de cooperativas de ahorro y crédito realizada por la Unión Cooperativa Nacional, Uconal, entidad de educación, asesoría y asistencia técnica que en sólo tres años organiza a los municipios, parroquias, empresas económicas y barrios de las ciudades más importantes del país, cerca de 517 cooperativas, casi todas ellas siguiendo el modelo de las "Credit Unions" norteamericanas y canadienses, cuya principal característica es la del "vínculo común" de trabajo y residencia de la población asociada.

En este periodo se reforma y moderniza la legislación cooperativa, con el Decreto Ley 1598 de 1963; se crean organismos de grado superior como Uconal, Ascoop, Cecora, Ucopan y Cencoa, que integran respectivamente a las cooperativas de crédito y ahorro; las multiactivas y de consumo; las agropecuarias de la reforma agraria; las agrícolas de producción y mercadeo; y las de caficultores (Pardo, Serrano y Jaramillo, 2006, p. 9).

El tercer periodo, 1965-1976, de consolidación del cooperativismo, presenta algunas tendencias y características que conviene destacar en el proceso evolutivo de las cooperativas del país.

La primera de ellas es el debilitamiento de la cooperación de consumo que después de un relativo auge en la década anterior pierde su impulso y cede espacios ante la acción competitiva de los almacenes del Instituto de Mercadeo Agropecuario, Idema, y de las Cajas de Compensación Familiar, que, "prestan sus servicios con

eficiencia y buena organización. La mayoría de las cooperativas, según lo precisa una investigación del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Munster (Alemania), en 1975, pertenecen a los empleados de grandes compañías y se crearon como resultado de presiones de los sindicatos o por iniciativas de la misma empresa para prestar servicios a sus empleados.

[...]

El modelo de empresas de consumo, como sección de cooperativas multiactivas de vínculo cerrado, y las fallas técnicas en el manejo y orientación de las operaciones conducen poco a poco a la decadencia de este tipo de cooperativa (Pardo, Serrano y Jaramillo, 2006, p. 9).

Se observa una segunda tendencia marcada por dos realidades: la paulatina debilidad y decadencia, por defectos en el manejo y la administración, en las cooperativas de consumidores de productos, aunque en servicios las de ahorro y crédito y seguros toman fuerza. La tercera es la iniciación de un tipo novedoso de cooperativa, producto más que todo de la acción de un grupo de estudiantes de Indesco para optar al grado en Economía social y cooperativismo. Se trata de los colegios cooperativos, que constituyen una nueva modalidad de empresa cooperativa. Estos colegios llegaron a solucionar un déficit educacional del país, especialmente en las zonas rurales y en los barrios marginados de las grandes ciudades, “Los primeros colegios se fundaron en 1965 y hoy (1975), el país cuenta con cerca de 200 cooperativas educacionales” (Benecke, 1975, p. 32).

La evolución del cooperativismo en Colombia está enmarcada, además, por fenómenos como la gran depresión económica de 1929, que afectó a Colombia de una manera profunda, toda vez que el país apenas estaba floreciendo a una economía un poco más formal, la agricultura se presentaba como la real base económica, y los incipientes esfuerzos bancarios se vieron fuertemente afectados por esta crisis pues la colocación de divisas o créditos en el exterior arrastró con una inminente pérdida. De allí que para los años de 1930 los créditos a los campesinos –que constituían la inmensa población colombiana– eran muy restringidos, por no decir cerrados, por diversas razones, entre ellas por su casi nula capacidad de endeudamiento y pago. Esta realidad del país conllevó a que sectores de pequeños latifundistas se unieran con la finalidad de producir mercados agrícolas que, como lo mencionan Sarmiento y Guarín (1999, p. 51), fueran el resultado de “ayuda mutua” y “solidaridad”.

Estos conceptos de ayuda mutua y solidaridad que empezaban a ser empleados en Latinoamérica se pusieron en práctica dando como resultado la primera cooperativa en Colombia, como aplicación del postulado “yo entro a formar parte de una cooperativa para ayudar a los demás asociados y a la comunidad en general, y a la vez, para que los demás y el Estado me ayuden” (Beuthien, 1990, p. 16).

Estas personas –productores agropecuarios– decidieron gestionar, tomar acciones que involucraran al Estado, a los dueños de las tierras, a los trabajadores y, por supuesto, a inversionistas nacionales o extranjeros; de esta manera la primera cooperativa en Colombia estaba siendo gestada.

Las cooperativas empiezan a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de la población en general. Esta iniciativa, promovida por destacados economistas, entre ellos Esteban Jaramillo, y políticos conservadores como Mariano Ospina Pérez, fue acogida por el gobierno liberal de Enrique Olaya Herrera, la Iglesia católica y los patronos.

La gestión realizada ante el Estado colombiano dio su primer fruto en el ámbito legal, así que en el mandato del doctor Enrique Olaya Herrera se promulgó la primera legislación cooperativa, la Ley 134 de 1931 (ley que establece las bases para la creación de las cooperativas). El proyecto de ley fue redactado por el abogado antioqueño Juan Manuel Agudelo y asesorado por los abogados Jorge Eliécer Gaitán, Jorge Roberto Vásquez y Mariño Ariza. La norma se expidió el 7 de diciembre de 1931, legislación que constituyó el primer estatuto legal regulatorio de las actividades de las cooperativas. Cabe destacar que uno de los documentos que serviría de fundamento para aquella primera ley cooperativa fue la tesis con que se graduó con los más altos honores el doctor Francisco Luis Jiménez Arcila el 12 de septiembre de 1930, en la Universidad de Antioquia, y que trataba sobre el cooperativismo. “Las Cooperativas en Colombia empezaron a ser vistas como entidades fundamentales para la sociedad y para la economía ya que estas permitían que tanto empresas como trabajadores fueran importantes entre ellos” (Moreno Avendaño, 1987, p. 45).

Según la Superintendencia de la Economía Solidaria en Colombia, una de las primeras cooperativas que existió en Colombia fue de explotación agrícola semiindustrializada. “Una de las primeras cooperativas que existió en el país fue la Cooperativa Bananera de Magdalena, fundada el 14 de febrero de 1933, con participación de ciudadanos colombianos, holandeses, estadounidenses, belgas y españoles, y con el patrocinio de la Caja Agraria, el Ministerio de Industrias y la Superintendencia de Cooperativas” (Padilla, 2009, p. 43). En esta cooperativa se evidenció el resultado de las acciones o gestiones de los ámbitos antes mencionados. Para crear esta cooperativa en Colombia se unen el Estado, los dueños de las tierras, los trabajadores y los inversionistas nacionales y extranjeros.

La gestión solidaria radica en la cooperación que conlleva una organización con sentido específico y beneficio a los asociados, con participación democrática, siendo el vínculo de unión la fuerza de la solidaridad entre las partes, y al momento de tomar decisiones, la gestión que ejerza la persona líder, consistente en una acción administrativa.

En los periodos 1940-1949 y 1950-1959, las cooperativas mantuvieron su mismo esquema de gestión, y se fortalecieron paulatinamente aunque no tan rápido. Su objeto social se diversificó, ampliaron su actuar agrario y desarrollaron las actividades de consumo y un incipiente crédito que era visto con cierto recelo por el sector bancario de la época. La gestión era ejercida de manera voluntaria y gentil por un liderazgo mesiánico y comprometido.

En 1952 se propusieron medidas de fomento y desarrollo de cooperativas, amparadas por la legislación, y gracias a ellas el cooperativismo colombiano se fortaleció.

En 1959 se inicia el auge del cooperativismo nacional, que da pasos seguros al ser reconocida la importancia del cooperativismo en la transformación socioeconómica del país. Una de las primeras medidas es la Ley 115 de 1959, con la que se incluye la asignatura de cooperativismo en todos los niveles de la educación colombiana, buscando que en los siguientes años se desarrollara una generación basada en él. Esta gestión en el ámbito educativo permitió un conocimiento más profundo de lo que se llamaría años después *sector cooperativo*.

Ya para la época de los años 1960 (concretamente en 1963) se desarrolla una legislación específica para la gestión cooperativa, el Decreto Ley 1598 del 17 de julio.

María Guerrero, en su libro *Cooperativismo y cooperativas*, dice al respecto:

Para que una cooperativa goce de los beneficios reconocidos por la legislación colombiana, es necesario que desde su fundación, llene las formalidades requeridas ante la Superintendencia Nacional de Cooperativas, con el objeto de obtener el correspondiente reconocimiento de Personería Jurídica que le habilite para su desenvolvimiento legal como empresa económica (Guerrero de Burgos, 1963, p. 64).

Este avance le permite a la cooperativa desarrollarse de manera más ordenada, con la finalidad de ingresar a un sistema económico en el que se hace cada vez más necesaria una estructura administrativa, de gerencia y gestión para ser competitiva y eficaz. “El hombre tiene que responder rigurosamente por todos los compromisos, ya sean personales, sociales, comerciales, legales, etc.” (Guerrero de Burgos, 1963, p. 65).

Cabe destacar que en esta época la cooperativa se presenta en la sociedad económica dando respuestas de manera espontánea, pero al mismo tiempo esa espontaneidad la pone en riesgo, ya que se hace necesario alinearse en el aspecto legal, toda vez que la cooperativa se ve inmersa en incumplimientos de las obligaciones por parte de los usuarios o beneficiarios; como lo expresa María Guerrero (1963), “el derecho a reclamar de los otros el cumplimiento de sus obligaciones, el hombre de bien tiene responsabilidad de sus actos, su palabra o su promesa vale por todos los documentos” (p. 65). Así como la responsabilidad y la capacidad de reclamar el pago de los servicios prestados a los usuarios son amparadas por la ley,

el usuario se ve en la imperiosa obligación legal de cumplir con sus compromisos u obligaciones adquiridas con la cooperativa.

La cooperativa colombiana empieza a ser vista con mayor estructura gracias a la gestión de promoción, profesionalización y estructuración legal desarrollada en esta época por las organizaciones de segundo grado. La sociedad se acerca al entendimiento del sentido social cooperativo en una dimensión más profunda y acorde con la realidad.

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-Martinez, 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.

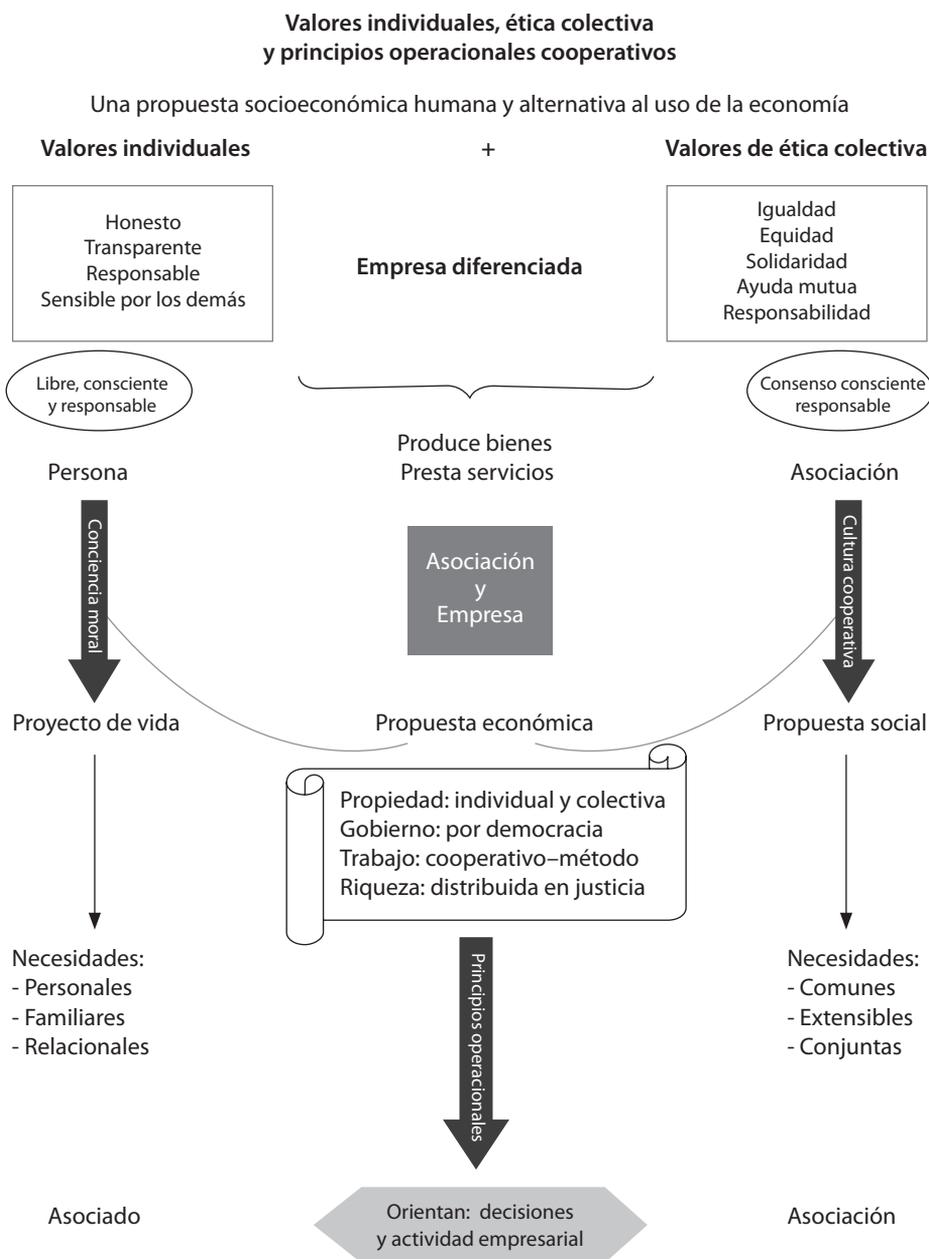
Es fundamentalmente un periplo por la profesionalización de los cuadros directivos y ejecutores en las cooperativas. Temas como administración, planeación, organización, control, registro, seguimiento y evaluación de resultados son los de mayor profusión bibliográfica y de escritos.

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



"La cooperativa" soluciona necesidades y distribuye beneficios.
Incide en la comunidad, en lo social y en lo global.

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.

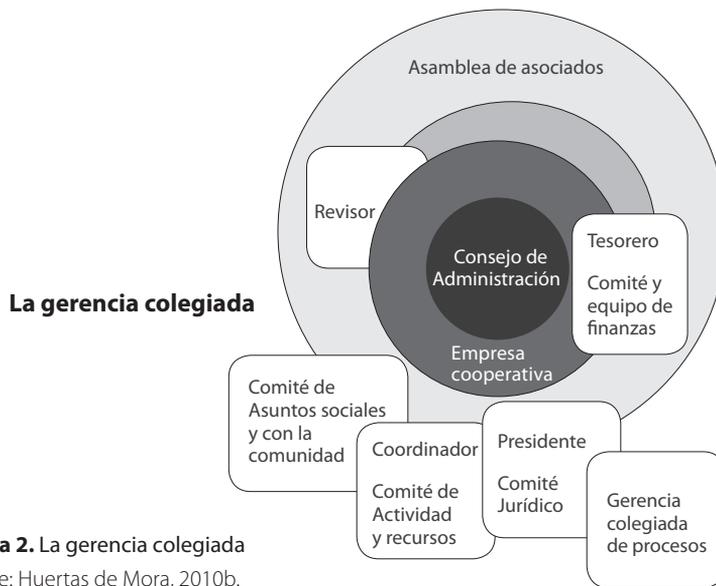


Figura 2. La gerencia colegiada

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.

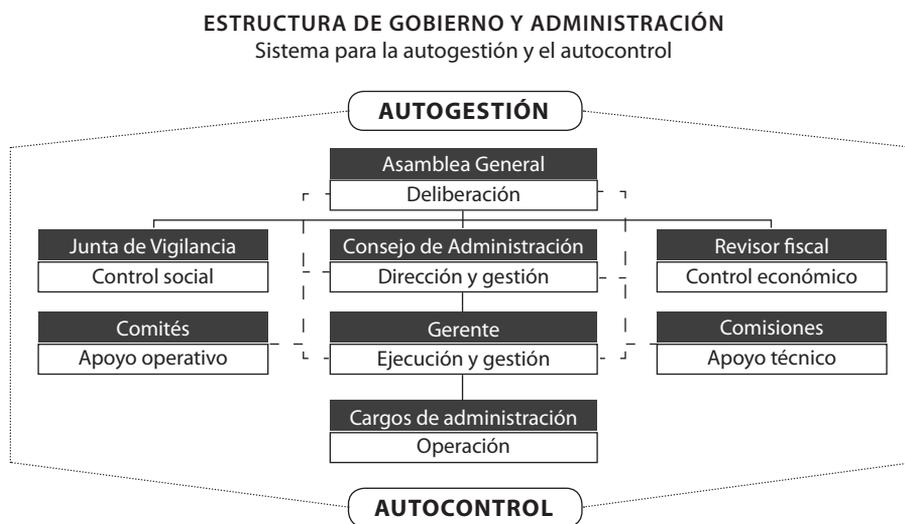


Figura 3. Estructura de gobierno y administración cooperativa

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).

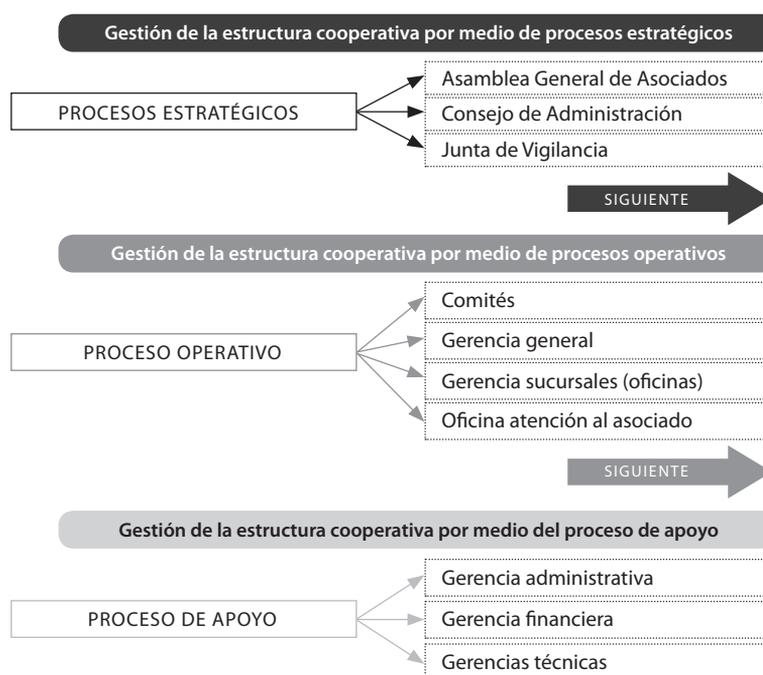


Figura 4. Principales procesos de toma de decisiones colectivas

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.

Capítulo 3 / Chapter 3

La economía social, la economía solidaria y el tercer sector

Social Economy, Solidarity Economy and the Third Sector

Resumen

Al abordar los temas de la economía social, la economía solidaria y el tercer sector, los autores ofrecen una mirada desde las fuentes de sus actores, movimientos sociales, identificados o clasificados en los escritos como asociacionistas y mutualistas, que se pretenden como una propuesta de abordar la política económica en la cual la forma de *hacer las cosas* se propone diferente. El estudio de antecedentes de sus propuestas, la irrupción de nuevas formas como organizaciones no gubernamentales (ONG) con diversos fines, y el contraste con algunas tesis de recientes obras y autores que tienen mucha incidencia hoy en el análisis de temas de filosofía política y política económica, constituyen el eje de este capítulo.

Palabras clave: asociacionismo, economía social, economía solidaria, mutualismo, tercer sector.

Abstract

In addressing aspects of the social economy, solidarity economy and the third sector, the authors provide a perspective based on sources such as the actors and social movements, identified or classified in the written works as associationists and mutualists. It is intended as a proposal for addressing economic policy, in which a *different way of doing things* is suggested. The study of precedents for its proposals, the creation of new forms of nongovernmental organizations (NGOs) with diverse objectives and comparison with certain theses from recent works and authors that are currently very influential in the analysis of topics of political philosophy and economic policy constitute the central theme of this chapter.

Keywords: associationism, social economy, mutualism, solidarity economy, third sector.

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

Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). La economía social, la economía solidaria y el tercer sector. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 49-57). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Cuando Rymel Serrano inicia su documento resumen (inédito) sobre la naturaleza de “la cooperativa”, cita al autor clásico Georges Fauquet: “Los cooperadores han tenido siempre –en mayor o menor grado– conciencia de que sus instituciones aportaban a la economía principios nuevos de organización, y a la vida social nuevas reglas de conducta” (Fauquet, citado en Serrano, 2007).

Visto el fenómeno de la cooperación cooperativa como organización institucional y fenómeno social, en su nivel micro, es preciso mirar lo que ha representado su propuesta en el mundo.

La economía social

La economía social como fenómeno de estudio es abordada inicialmente por la Escuela de Nimes en Francia en el siglo XIX (Charles Gide y otros). Esta escuela, en su momento, inicia la construcción académica y fáctica de esta propuesta, y en ella reconoce como componentes de la economía social a todas aquellas formas organizativas e instituciones que permitan una transformación de las condiciones de injusticia y que propicien el progreso social, cada cual en su rol y según su naturaleza. La cooperativa en sus múltiples aplicaciones ya existentes para la época se toma como base para categorizar una forma de asociación que, a la vez, es institución social, económica y empresarial.

El valor de esta escuela y del autor referente consiste en la respuesta que da a su contexto en términos de rigor académico. Gide, siendo académico, como profesional del derecho y docente de economía, sociología y economía política, sistematiza las experiencias de su época (1874 a 1931) para proponer sus teorías.

Esta escuela, como lo registra el libro *Charles Gide: Homenaje* (Hirschfeld *et al.*, 1962), como equipo interdisciplinario académico, logra delimitar las diferencias y hacer una síntesis de los fundamentos de las tres escuelas existentes en su momento: la escuela clásica, la socialista y la cristiana, y a partir de allí formula sus tesis y propuesta teórica.

La cooperativa es categorizada como fenómeno social y económico, además de serlo como forma organizada. En esa categorización participa en las diferentes economías del mundo, tiene aplicaciones con diversas formas empresariales y en múltiples actividades en el mundo, todo ello conservando la observancia de una doctrina filosófica. Esta doctrina, elaborada a partir de unos valores morales individuales y colectivos, aporta al desarrollo de unos principios operacionales para sus instituciones y organismos, y de una teoría aplicada a diferentes realidades.

La cooperativa, forma básica categorizada, además de que conjuga lo económico, empresarial y social en su fundamentación, responde a un acuerdo de principios comportamentales –moralmente aceptables– que a la vez es un contrato social.

Como empresa económica, se conforma en una institución –medio– que promueve y facilita la justicia. Su propuesta corresponde a aquella corriente filosófica que propone un orden social con instituciones justas que fomentan comportamientos justos entre los ciudadanos. Trasciende su dimensión institucional y contractualista de medio inmediato cuando fija las bases del cooperativismo como un sistema autónomo, para promover el progreso social de los pueblos y, en consecuencia, la economía social.

La cooperativa, si bien tiene por objeto responder a las necesidades de sus miembros, utilizando sus propios medios procura por la educación hacer nuevos hombres, que a su vez propongan responsablemente un orden social y económico más humano.

La cooperativa, institución básica de la economía social, es útil a la microeconomía, y como tal potencia iniciativas particulares en cooperación de colectivos y aporta soluciones a las economías locales. La cooperativa, desde lo microeconómico, en desarrollo y práctica de sus principios de integración y de proyección a la comunidad, aborda lo macroeconómico y se articula con lo social, lo político, y lo público, con las demás formas de economía, incluida la de lucro. Cuando ha logrado impactos como sector determinante en las economías nacionales, ha sido igualmente útil para hacer política pública por parte de los diferentes Estados del mundo.

Estos elementos en su conjunto conforman la propuesta social, económica y política que orienta sus instituciones. Estas, en sus diferentes formas, consolidan el movimiento cooperativo mundial, conocido como el cooperativismo.

El cooperativismo, como sector diferenciado e incluido en la economía social, con su doctrina, teoría y prácticas demostradas, se propone como una manera de ver y ser en el mundo. “La cooperativa” como categoría académica, científica, social, económica y jurídicamente aceptada, muestra aplicación manifiesta de otras ramas del saber, y es la forma y expresión de la economía social más desarrollada.

En la práctica mundial se reconoce que el sistema mutual –forma organizativa incluida igualmente en el sector cooperativo– se desarrolla mejor y más efectivamente dentro de una cooperativa. En Colombia, el fondo de empleados, la organización precooperativa y la cooperativa de trabajo asociado, han sido especificados por la legislación como formas cooperativas de especial tratamiento.

La economía social, desde los inicios mencionados y hasta la fecha, forma parte de los estudios desde diferentes disciplinas y se considera en la economía política; desde ella se observa como la vertiente más estudiada por las comunidades académicas. Facilita, en consecuencia, interactuar en desarrollos de reflexión y argumentación más elaborados, y abordar la investigación de evidencias de verificación.

La economía solidaria

La solidaridad como sentimiento y como valor, de la misma manera que la cooperación como fenómeno social de trabajo conjunto y cooperado en actividades compartidas, está en el origen mismo de la sociedad. Una y otra son, además, elementos universales en la vida humana.

La solidaridad se incorpora como valor ético al discurso económico que proponen pensadores latinoamericanos, y que coinciden, en algunas acepciones, con otros observadores de las injusticias e inequidades de sus economías, especialmente en aquella acepción de economía de la solidaridad o de economía no lucrativa, estas dos últimas animadas por conceptos que, como discursos, suenan y se pretenden unívocos pero que al profundizar en su análisis se encuentra que han sido contruidos sobre preceptos no coincidentes en sus argumentaciones. Lo solidario, actitud expresión del valor de la solidaridad, se incorpora al fenómeno económico pero no lo caracteriza ni lo distingue.

La Ley 454 de 1998 no deroga ni sustituye a la Ley 79 de 1988, que norma al sector cooperativo en el país, acoge la influencia de la tendencia latinoamericana y define los principios que se presumen para las prácticas de formas institucionales u organizativas componentes del sistema de la economía solidaria. Al relacionar los sujetos de la ley, la Ley 454 incluye como primer grupo de actores a aquellos ya identificados por la Ley 79, reconociéndolo como sector cooperativo diferenciado, y adiciona el concepto de otras formas que se pretenden componentes del sistema mencionado.

En este escenario, y desde lo jurídico, en sus diversas formas las organizaciones del sector cooperativo cuentan con figuras que les dan naturaleza jurídica definida ante la ley. No ocurre lo mismo con la definición de los criterios para identificar qué hace que esas otras formas –con naturaleza jurídica existente según otros y anteriores fundamentos y objetivos– sean componentes del sistema de que habla la Ley 454. En consonancia, quizás por este vacío de la ley, tampoco se han construido las figuras que les dan naturaleza jurídica específica a otras no definidas, pero que se invocan dentro de esta ley.

De otra parte, en cuanto académicos, los avances de esta propuesta son todavía incipientes y en construcción. Esta situación ha permitido que promotores y simpatizantes de esta tendencia, seguramente de muy buena fe y a partir de sus percepciones e interpretaciones conceptuales y de la ley aludida, propongan incluir todas aquellas formas y organizaciones, institucionales y no institucionalizadas, que se presume cumplen con los principios, o por lo menos tienen un innegable valor social.

En este sentido, las interpretaciones aludidas en su mayoría carecen de argumentos con fundamentación categórica de ciencia disciplinar y criterios de

identificación. Se evidencian algunos discursos y avances teóricos de estudiosos del tema pero que, a la fecha, no cuentan con el debate y el rigor académico para ser plenamente validados por la comunidad universitaria.

Desde la perspectiva de identidad de los actores no se ha avanzado, e incluso algunos de aquellos que se predicán son partícipes del sistema propuesto, no se reconocen como tales, ni aceptan ser parte del mismo. Otros han aprovechado la situación de indefiniciones, desregulación, dualidad jurídica o informalidad para apropiarse del discurso y deformar formas reconocidas, incluidas las cooperativas, para transformarlas a conveniencia según aspiraciones estratégicas, políticas, operacionales o de mercado.

A pesar de que la solidaridad aplicada en las acciones económicas no se define ni caracteriza, en Latinoamérica la economía de la solidaridad está en proceso de configurarse científicamente con todas sus características distintivas, que pretenden ser reconocidas como expresiones organizativas concretas, y, en consecuencia, sujetos específicos de una regulación particular. No obstante el vacío económico-jurídico, lo cierto es que existen en la vida social y actúan en los mercados nacionales numerosas formas asociativas que, junto con las del sector cooperativo –cooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados y administraciones públicas cooperativas– comparten características tales como la solidaridad, la ausencia de ánimo lucrativo, la voluntad de asociación, la autonomía democrática y la administración participativa, características que permiten establecer una diferenciación tajante entre estas –expresiones económico-sociales– y las que responden a los principios y fundamentos de la economía mercantil o de lucro.

La economía solidaria conlleva, al igual que la economía política clásica, un aspecto macro representado por las empresas autogestionarias que participan en el proceso de producción y distribución de bienes y servicios de consumo y que incluye, en el caso particular del cooperativismo, su integración dinámica horizontal y vertical (Arango Jaramillo 1987, p. 201; 2005, p. 186).

De este aspecto macro se desprenden también sus posibilidades para elaborar formulaciones sobre el desarrollo económico, especialmente para los países en desarrollo, fundamentadas en el papel dinámico del sector en la producción, la vivienda, la salud, el empleo, la educación y los servicios públicos.

La aplicación micro de la economía solidaria conduce, así mismo, a establecer como tal “la unidad empresarial asociativa, sin ánimo de lucro individual, productora de bienes y servicios y regida por los principios de la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua y la participación democrática de los asociados” (Arango Jaramillo 2005, p. 189). Arango describe en este concepto lo que en el mundo entero se conoce como cooperativa, que quizás no se formaliza pero opera como tal en esencia.

El tercer sector

Corresponde a la propuesta norteamericana para las formas *non profit* de actividad caritativa, voluntariados y formas organizativas constituidas para canalización de recursos hacia obras benéficas mediante fondos de financiamiento. Como conjunto de figuras jurídicas y formas organizativas muy propias de su contexto, se perfilan en la segunda mitad del siglo xx y principios del xxi como determinantes en la economía norteamericana, y de ahí su nombre de “tercer sector”.

Dichas formas manejan ingentes montos y son fondos de recursos conocidos como *found ricing* en el léxico de estos movimientos, oportunidades de fondeo a los ejercicios de Responsabilidad Social Empresarial, que con gran publicidad se vienen promoviendo por parte de sus conglomerados empresariales.

Hoy, luego de un recorrido un poco frustrante en el financiamiento de proyectos de apoyo caritativo, esta tendencia habla de privilegiar proyectos de impacto, como destinos y sujetos preferentes de la financiación por parte de estos *found ricing*. No obstante, el impacto del cual se habla hace directa referencia a lo económico por encima de lo social.

Son aquellos proyectos cuya prospectiva muestre capacidad de evolucionar hacia empresas capitalizables y comprables en el sistema económico de capitales, que a su vez generen solución y cobertura de bienes transables, fuentes de trabajo u ocupación en países con altos índices de desempleo (no necesariamente del tercer mundo). En estos, siendo deseable, no es prioritario que proyecten impactos de bienestar social, con o sin cobertura de población en condiciones de vulnerabilidad o en situaciones desventajosas.

En general se observa que estas formas e instituciones, como actores y en su lógica, siguen la de su origen, con base en las premisas de que: primero, el mercado se encarga de la distribución de los beneficios a los más eficientes y competitivos, y segundo, por sus fines *non profit* sociales desgranar sus beneficios a la población en general.

De otra parte, en Europa se trabaja el tercer sector como el conjunto de organizaciones que son representativas en la economía y suplen necesidades no cubiertas por los otros dos sectores: el público y el privado.

Derechos y deberes en las empresas y organizaciones

Respecto de las empresas y organizaciones, vamos a aceptar, por compartirlos, los tres imperativos que Adela Cortina (2012, p. 4) señala de suyo como empresariales y económicos.

El primer imperativo, el objeto social originario de la economía y la organización empresarial económica, es el de proveer bienes y prestar servicios a la sociedad.

Si esta no es la meta que orienta a una empresa, no corresponde en su objeto social y no se puede considerar como bueno lo que hace en ella.

El segundo imperativo económico para la organización, empresa económica o social, es el de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los afectados por ella. No es lícito ni legítimo (puede que sí lo sea en términos legales) apropiarse abusivamente valores y beneficios a favor de uno y en contra de otros.

El tercer imperativo consiste en que toda actividad económica y empresarial, por ser humana, debe ser valorada –según imperativos legales y morales– desde adentro: ¿qué es?, ¿cuál es su meta? y ¿cómo lo hace?

Las organizaciones y empresas son instituciones que por “contrato” aportan y adelantan por y para las personas y sus familias lo que ellas no podrían sustentar de manera individual o lo harían de manera ineficiente e ineficaz.

Las personas y familias entonces entran en la dinámica económica como proveedores, gestores, trabajadores y consumidores en el circuito económico y, según sean sus aportes, les serán reconocidos los beneficios de ese aporte al valor agregado.

En esta perspectiva seguimos a autores como Adela Cortina, Martha Nussbaum, Manuel Reyes Mate o Amartya Sen en el estudio de la razonabilidad de la economía, de las prácticas económicas y de los derechos humanos.

Las razones se proponen por compromiso, autointerés o empatía, y en términos empresariales se traducirían como estrategias, prudencia y cumplimiento en justicia. Es entonces cuando las empresas y su responsabilidad social empresarial van de suyo; una responsabilidad social que se da en su origen, ya se ha dicho, en su función de proveer bienes y brindar servicios a la sociedad, con la calidad y oportunidad debidas y respondiendo a necesidades y expectativas del equipo o de sus compradores. La empresa debe hacer bien lo que le ha propuesto a la sociedad, sin trampas y sin marketing tramposo. Vale aquí la anotación que de ello hizo Cortina al citar su lectura de Maquiavelo –“Muchos creen lo que parecen, pero pocos saben lo que eres”–, cuando en su reciente conferencia en el Club El Nogal de Bogotá, durante una de las sesiones de Espacios Pensar, hizo exposición de su obra y mencionó temas de su libro (Cortina, 2012).

Pero además, es una realidad pragmática, las empresas y organizaciones son instituciones que crean oportunidades para construir cultura y brindar espacios y circunstancias favorables a la justicia o a la injusticia. Una empresa ética es un bien común y, por tanto, público. Son empresas que en su medio pueden influir sustancialmente al cortar el círculo pernicioso de la corrupción y contribuir con indicadores serios para prácticas de transparencia.

En cuanto a las obligaciones por parte de las empresas, se observa hasta ahora voluntariedad materializada solamente en el pragmatismo de las buenas prácticas: reputación por mejor gestión, generación de confianza en los mercados y entre

los *stakeholders*, y capital social redituable. Se aplica en ello lo que proponen Aristóteles y las mitologías antiguas: no solamente era el ser buenos y los mejores, lo más importante era pasar a la posteridad con sus héroes convertidos en dioses y referentes.

Sin embargo, como veremos más adelante, se precisa hacer claridad, porque no es que no hayan imperativos de cumplimiento, como por ejemplo el imperativo de no daño y otros adicionales que no se quedan en cumplimiento únicamente lo legal. En ello juegan las fortalezas de la sociedad y de los marcos legales. Un país como el nuestro, débil legalmente desde un enfoque de derechos humanos, es selva pura y aprovechable para empresas sin moral verificable.

Reyes Mate (2011), en su *Tratado de la injusticia*, propone un camino para los actos de justicia, por vía del reconocimiento ante situaciones en contrario, esto es ante situaciones de humillación, desconocimiento o desprecio, señalando tres formas para lograrlo.

La primera forma hace referencia a la *negación de integridad física y al valor de las propias necesidades* como experiencia de no reconocimiento, ante la cual la sociedad debe procurar el *cuidado (fürsorge)* incondicional del bienestar del otro que afecta a este otro en su singularidad. Para ello las sociedades han organizado dependencias especiales en los Estados y complementariamente en sus instituciones caritativas y de beneficencia.

La segunda forma hace alusión a la *negación de la dignidad (achtung)* ante la cual está el reconocimiento al otro como ser capaz de asumir y ejercer responsabilidades como igual en esto con aquellos que comparten la misma dignidad. Ante esa negación está el reconocimiento como persona libre, autónoma y responsable, y por ello plena como sujeto de derechos y deberes. Personas, familias, comunidades, organizaciones, empresas e instituciones que, por ser humanas, corresponden en su responsabilidad y acciones a sus propias motivaciones y cultura, y se constituyen en agentes promotores y sujetos de justicia, equidad y democracia. Es en este grupo que se incluyen actores económicos empresariales de iniciativa privada, cuyas motivaciones, diametralmente opuestas en sus lógicas, se distinguen por perseguir ánimo de lucro o ejercer actividades económicas sin ánimo de lucro. Según esta caracterización se ubican aquí las sociedades de capital, de una parte, y de otra, las empresas cooperativas o sus asociativas y homólogas.

La tercera forma de la que nos habla Mate y que igualmente aborda Habermas en sus reflexiones, hace referencia a la negación del otro y al no reconocer al otro el valor de conformar la polis, ante la cual está la solidaridad (*solidarität*), que se materializa en la atención al otro como miembro de la comunidad local, regional, nacional, e incluso como perteneciente a la comunidad humana. Mate (2011) coincide con Honeth (1992a y 1998) al controvertir con Habermas (1991a, 1991b y 2012)

para quien en su ética discursiva, la solidaridad se interpreta como única forma englobante de reconocimiento. En este escenario se mueven las instituciones políticas, sus agentes y medios, como los Estados y todas aquellas organizaciones no gubernamentales (ONG) que se ocupan en su objeto social de complementar, sustituir y operar las políticas públicas.

En Estados con una sociedad civil fuerte y organizada, las ONG aparecen igualmente estructuradas y fuertes. Ejemplo de ello es el tercer sector en Estados Unidos y los actores de economía social en la Europa del bienestar, e intentan hacer lo propio las organizaciones solidarias que se proponen en Asia y Latinoamérica.

Capítulo 4 / Chapter 4

Sector cooperativo y sistema solidario en Colombia

Cooperative Sector and Solidarity System in Colombia

Resumen

Este capítulo registra, además del marco teórico que se identifica más cercano al quehacer de los actores referenciales, aquel que permite construir las herramientas y los diálogos con ellos. Es a partir de esta construcción de los autores, cuyas categorías y subcategorías se analizan, que van a ser estudiados los resultados y los hallazgos encontrados en desarrollo del trabajo de campo, el rastreo documental y las respuestas de los personajes encuestados.

Palabras clave: dialógico, conocimiento aprehendido, constructos categóricos, prácticas, sistema solidario.

Abstract

In addition to the theoretical framework that is found to be closest to the work of the referred-to actors, this chapter addresses the framework for their use in building tools and dialogues. Based on the authors' construct, whose categories and subcategories are analyzed, the results and findings from the fieldwork, documentary review and responses from survey participants are studied.

Keywords: dialogic, knowledge assimilated, categorical constructs, practices, solidarity system.

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

Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Sector cooperativo y sistema solidario en Colombia. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 59-76). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

La naturaleza de la cooperativa

Por cooperativa, vocablo universalmente aceptado como categoría de estudio, se entiende la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los usuarios de los servicios son simultáneamente los aportantes del capital y los gestores o administradores de la empresa. Esta última se crea con el objeto de producir o distribuir bienes o servicios orientados a satisfacer las necesidades de los propios asociados.

El origen de la empresa es siempre un grupo de personas que, ante necesidades comunes o semejantes, resuelven satisfacerlas conjuntamente, organizando para el efecto una empresa bajo su administración y con sus propios recursos. Esta decisión colectiva, y las responsabilidades que asume el grupo, configuran una asociación en la que se sustenta la empresa económica.

Es la asociación cooperativa la que orienta, vigila y controla en forma permanente la empresa, en orden a que no se desvíen ni se desvirtúen los fines para los cuales fue creada. Es decir:

- Para que oriente siempre sus actividades y operaciones a satisfacer las necesidades generales y específicas de los asociados y sus familias.
- Para que produzca o distribuya los bienes y servicios de su giro con oportunidad y calidad, en las cantidades adecuadas y con máxima eficiencia.
- Para que garantice una actividad permanente y un desarrollo en concordancia con la permanencia y el crecimiento de las necesidades de los asociados y sus familias.

El doble elemento social y económico

En la cooperativa es necesario, por consiguiente, distinguir dos elementos conjuntos: uno social y el otro económico. En primer lugar, una *asociación de personas*, cohesionada por la similitud de sus necesidades y la conciencia de eficacia en la acción colectiva, y en segundo lugar, una *empresa común* cuyo propósito es precisamente el de producir o distribuir los bienes o servicios correspondientes a las necesidades que cohesionan al grupo.

De este doble elemento emanan igualmente las reglas de organización que definen, de una parte, las relaciones sociales de los asociados entre sí, como agrupación, y de otra, las relaciones económicas de cada uno de los miembros de la asociación con la empresa.

Las relaciones sociales en la cooperativa son esencialmente de carácter mutualista, por cuanto la cooperación, como decía Charles Gide (1883) en sus *Principios de Economía Política*, toma a un tiempo como divisa el *self-help* (esfuerzo personal) y el “cada uno para todos”.

La ayuda propia, es decir, el orgullo de subsistir a sus necesidades personales por sus propios medios, ser uno mismo su proveedor, su banquero, su prestamista, su patrón, y el cada uno para todos, o sea, el deseo de buscar la liberación no solamente por sí, sino por el prójimo y para el prójimo. No querer realizar su bienestar solo (Gide, 1883, p. 118).

Las relaciones económicas, a su vez, nacen de la noción de servicio. La cooperativa como organización económica empresarial está destinada desde su origen a cuidar los intereses y a satisfacer las necesidades de sus asociados. Son las demandas de estos las que determinan y generan la producción de bienes y servicios de la empresa cooperativa. La búsqueda de la calidad, la oferta en condiciones adecuadas, las exigencias de oportunidad y fácil acceso, la disminución de costos y la forma de aplicar excedentes, son apenas algunas de las características de la cooperativa, emanadas de la noción de servicio.

Las organizaciones que observan esa reglas de comportamiento y moral colectiva, cuando impactan en la vida económica y social de una comunidad o país, son reconocidas como sector cooperativo en la Ley 79 de 1988.

Administración cooperativa, forma diferenciada de gestión para la economía solidaria

En Colombia, el concepto de economía solidaria es adoptado sin mayor profundización conceptual, y de esta manera se incluye en el discurso tanto de los agentes del Estado como de los promotores de la política pública. Se inserta en la ley emergente del momento, por medio de la cual el gobierno de turno trata de conjurar una de las más graves crisis no solamente económico-estructural, sino financiera y de credibilidad en el sistema.

Las instituciones cooperativas y solidarias (el concepto es adoptado por la Ley 454 de 1998 a propósito de la reglamentación coyuntural a la crisis) integran lo económico a lo social y conducen, por la importancia de su intervención, a las sociedades maduras a establecer una nueva escala de valores, distinta en su totalidad a la que se desprende de la preponderancia de las formas capitales; una moral personal consciente y responsable, una ética colectiva distinta que propone una práctica de principios operantes en sus instituciones. Todo ello plasmado en las diferentes legislaciones nacionales. Este modo de hacer diferentes las cosas se sintetiza en la gestión que se adelanta.

Referentes jurídicos para lo empresarial cooperativo y para una economía solidaria en Colombia

Con la ley marco para la época, la Ley 134 de 1931, las cooperativas obtenían una forma de ser administradas de manera legal y ordenada. En esta norma se

determinaban explícitamente la administración, sus integrantes y sus funciones, en los artículos 61, 62, 67, 69 y 70, los cuales, por su importancia histórica se describen a continuación:

ARTÍCULO 61. La administración de las sociedades cooperativas estará a cargo:

- 1o. De la Asamblea General.
- 2o. De la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- 3o. Del Gerente.
- 4o. De la Junta de Vigilancia.

[...] ARTÍCULO 62. La Asamblea General de Accionistas es la autoridad suprema de la sociedad, cuyas decisiones o acuerdos obligan a todos los socios presentes o ausentes, siempre que tales acuerdos se hayan tomado en la forma prescrita por la Ley y los estatutos.

Integran la Asamblea general todos los socios que figuren debidamente inscritos en el registro social y que estén en el goce de sus derechos, y su convocatoria se hará con ocho días de anticipación, en la forma que cada sociedad establezca en sus estatutos, siendo quórum suficiente, para que la asamblea se celebre, la concurrencia a la hora fijada, de la mitad de los socios.

El gerente deberá establecer la lista de socios y la tendrá a disposición de los mismos en la oficina de la Sociedad.

La constitución y atribuciones de las Asambleas estarán gobernadas por los respectivos estatutos.

[...] ARTÍCULO 67. Corresponde a la Junta Directiva de la sociedad la administración superior de los negocios sociales, y, en particular, el acuerdo de las bases generales de los contratos que haya de celebrar la sociedad.

[...] ARTÍCULO 69. La representación judicial y extrajudicial de la sociedad, así como la ejecución de las órdenes y acuerdos de la Junta Directiva, corresponden al gerente de la sociedad, y sus atribuciones y deberes se fijarán en los estatutos.

[...] ARTÍCULO 70. La Asamblea General elegirá cada año dos Auditores, quienes forman la Junta de vigilancia. Corresponde a ésta examinar las cuentas y las operaciones de la sociedad e informar sobre ello a la Asamblea General. Los estatutos de la sociedad contendrán disposiciones claras sobre las facultades y deberes de los Auditores.

El Gobierno podrá nombrar un Inspector o miembro que haga parte de la Junta de Vigilancia, cuando así lo juzgue conveniente para los intereses de la cooperativa o de terceros, o para la mejor marcha de esta (Ley 134 de 1931. Sección IV. De la Administración de la Sociedad Art. 61-62-67-69-70).

De esta manera, tal y como afirman Guarín Torres y Sarmiento (2000, p. 86), “Podemos ver que la Administración está relacionada con el Cooperativismo ya que este debe tener bases sólidas, reglas y principios para su perfecto manejo y control”.

Las cooperativas realizaban acciones administrativas de carácter colectivo, las cuales se exteriorizaban en las decisiones consensuales y compartidas al asumir la responsabilidad de sacar adelante la organización y de actuar como un equipo de trabajo que permitía satisfacer las necesidades básicas, más que obtener ganancias.

Es aquí, en esta realidad, que se observa un cambio sustancial en el concepto de entender y aplicar la solidaridad o ayuda mutua entendida en América Latina, toda vez que la concepción anglosajona es “yo entro a formar parte de una cooperativa no realmente para ayudar a los demás o para que los demás o el Estado me ayuden, sino para ayudarme a mí mismo, pero no solo, sino con los demás” (Beuthien, 1990, p. 16).

Así las cosas, la administración de las cooperativas se presentaba de manera colectiva, en donde la unidad es lo fundamental, no el desarrollo personal sino en conjunto, grupal.

En la década de 1950 a 1959 se crearon cooperativas agrícolas a nivel rural, con la colaboración de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, con el fin de implementar diferentes actividades entre los estudiantes, como producción, consumo, crédito y ahorro, prevención y servicios especiales.

Estas cooperativas tenían sus estatutos y reglamentos, en los cuales expresaban su fin primordial, el cual era la educación cooperativa, para que, por medio de esta, los alumnos adquirieran más conocimientos teóricos y prácticos sobre historia, principios, organización, objeto y ventajas del cooperativismo.

La asociación cooperativa buscaba mejorar la calidad de vida y un progreso cultural de la comunidad en general, mediante un beneficio económico, reuniendo diferentes fuerzas en la producción de bienes y servicios.

Según Cañón (1955):

la administración de una cooperativa agrícola requiere de una persona que cuente con espíritu de superación, que sepa manejar a los asociados, debe tener el conocimiento adecuado para orientar las distintas actividades, comprometerse y tener siempre la actitud de responsabilidad y autoridad, también es aconsejable que la persona elegida sea de la misma zona con el fin de que conozca bien las necesidades de las personas que conforman estas cooperativas, y que los intereses sean compartidos con su comunidad. [...]

Hasta junio de 1954, el departamento de educación campesina tenía organizadas 46 cooperativas escolares con un total de 2.747 alumnos cooperados, \$36.800 de capital mínimo autorizado, 30.955 acciones suscritas, 9.795 acciones pagadas y \$5.924.20 de capital certificado en caja (p. 28).

Ya para 1954 se observa la siguiente estructura de administración:

1. Asamblea General
2. Consejo de Administración
3. Junta de Vigilancia
4. Gerente
5. Secretario
6. Contador
7. Tesorero

La inclusión de un contador y un tesorero proporciona a la cooperativa una estructura sólida en cuanto a lo contable; se advierte orden y control, al igual que seguridad en la información presentada a la Asamblea General.

Según Valderrama (1952), “el cooperativismo tiene una extraordinaria misión que cumplir en el mundo de hoy, y uno de los puntos básicos de mi programa social ha sido el de la adecuada solución de los graves problemas de alimentos y vivienda a través del movimiento cooperativo [...]” (p. 182).

A esta etapa o periodo algunos lo consideran de “tránsito de la simple noción de movimiento cooperativo hacia la configuración de un *sector cooperativo* de la economía”, como lo definen los miembros del Consejo Cooperativo Colombiano que se propone en la naciente ley y se inaugura por la época.

Tres hechos dan las características del periodo: el fortalecimiento y desarrollo de las cooperativas y de las organizaciones integrativas de grado superior, la creación de una confederación colombiana como organismo nacional de integración de todos los subsectores del movimiento cooperativo del país, y la expedición de la Ley 79 de 1988 como nuevo estatuto legal del sector cooperativo colombiano.

En el sector público, la vigilancia y el control, así como el fomento del cooperativismo, se ponen al cuidado del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, creado mediante la Ley 24 de 1981. Este organismo sustituye a la Superintendencia Nacional de Cooperativas, que se había creado en 1933 mediante el Decreto 1339 de ese año.

En 1981 los organismos cooperativos de grado superior y las instituciones auxiliares del cooperativismo del país culminan un largo proceso para construir la organización integrativa de tercer grado que, bajo el nombre de Confederación Colombiana de Cooperativas, Confecoop, es reconocida por el gobierno mediante la Resolución 2458 de 1981. Como antecedentes de este delicado e importante proyecto están la constitución del Comité Coordinador del Cooperativismo Colombiano en junio de 1977, la reunión en julio de 1978 del Foro Nacional Cooperativo, y la posterior reunión del Consejo Cooperativo Colombiano en el

primer semestre de 1979, como consta en el acta memoria de este órgano (Memoria-consejo cooperativo colombiano, 1979) un documento inédito que reposa en manos de uno de los que otrora fueran sus miembros.

Otro hecho significativo del periodo es la promulgación de la Ley 79 de 1988, ya mencionada, que se consolida como nuevo estatuto legal cooperativo que adecua las disposiciones legales a los requerimientos de un movimiento en expansión y desarrollo acelerados.

Los decretos reglamentarios que desarrollan la Ley 79 facilitaron el desenvolvimiento acelerado no sólo de las formas cooperativas organizacionales, sino también el de organizaciones fundamentales para la conformación del sector de la economía solidaria enriquecido en alternativas y posibilidades asociativas.

El número de cooperativas en diciembre de 1990 era de 3.984; el de las pre-cooperativas, 704, los organismos de grado superior, 115, para un total de 4.803 entidades que agrupaban un total de 1'534.000 personas asociadas. El total de activos era de \$515.837 millones. Las principales instituciones auxiliares del cooperativismo en esa fecha eran la Universidad Cooperativa de Colombia y la Aseguradora Solidaria.

El último periodo, comprendido entre 1991 y 2005, son de evolución de una economía solidaria en general, y en particular del cooperativismo en Colombia. Se caracteriza por dos situaciones aparentemente contrapuestas: una expansión notable, aparejada con una crisis profunda en uno de los subsectores más dinámicos, el financiero o de ahorro y crédito.

El 4 de julio de 1991 la Asamblea Nacional Constituyente, convocada para introducir reformas fundamentales a la Carta Política del país, promulgó una nueva Constitución Política que derogó en todas sus partes a la anterior. En la nueva Carta Constitucional de Colombia, el artículo 38 garantiza, con gran amplitud, el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Varias disposiciones continuadas en los capítulos 2º del Título II, artículos 58, 60 y 64, y el capítulo 1º del título XII, artículo 333, hacen mención de la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad (art. 58), y del deber del Estado de promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios en forma individual o asociativa (art. 333). Cabe observar que en la legislación previa a la nueva Constitución no existía mayor precisión acerca de las expresiones, formas asociativas y organizaciones solidarias (Uribe Garzón, 2004).

El reconocimiento constitucional de las actividades solidarias y cooperativas corresponde, sin duda alguna, al auge y desarrollo de las formas asociativas de ese carácter, que en la década de 1990 presentan cifras importantes en la economía del país, y cuya cobertura social supera los 3 millones de personas.

Según Pineda Suarez (1999, p. 287), en 1993 las entidades del sector solidario eran 8.872, entre las cuales sobresalen las cooperativas (5.630), que junto con precooperativas en número de 828, organismos cooperativos de grado superior en número de 138 y dos bancos cooperativos, sumaban 6.600 entidades cooperativas. A ellas se sumaban 1.868 fondos de empleados y 404 asociaciones mutuales.

En 1992 se presenta la apertura al mercado de capitales y la liberación financiera, del consenso de Washington 1989, acogidas como política oficial por el gobierno colombiano en este año, para enfrentar la crisis institucional como una propuesta de participación para su solución, por la cual se encuentra el país en un año cero. Es como si todo lo anterior hubiera perdido vigencia y aún no se tuviera un paradigma para el futuro cercano, afecta al subsistema político y se extiende a todo el establecimiento político, económico, educativo, de comunicaciones, cultura, y a todas las regiones y capas sociales.

La potencialidad del sector en este periodo hace que los organismos rectores del movimiento cooperativo atiendan una serie de prioridades, tales como la planeación técnica y controlada del desarrollo; el fortalecimiento de los organismos de integración, tanto nacionales como regionales; la reestructuración y modernización de la entidad pública de inspección, control y vigilancia; la actualización en lo pertinente a la ley cooperativa, especialmente para desarrollar las disposiciones de la nueva Constitución y estructurar un adecuado sistema de información del sector.

En 1999, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, el sector solidario había crecido en número y ofrecía las siguientes cifras estadísticas: 4.190 entidades de ahorro y crédito; 1.032 multiactivas; 924 de transporte; 834 de trabajo asociado; 790 de servicios; 759 de comercialización; 554 de trabajo y servicios; 431 de productores; 379 de salud; 328 de educación; 322 de actividades agrícolas; 265 de vivienda; 260 de consumo; 67 de vigilancia y 63 financieras, para un total de 11.198 organizaciones.

En estas cifras se registran tanto las cooperativas como las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, los organismos de grado superior y las instituciones auxiliares del sector.

Las características que se enuncian como destacables para este periodo son: reestructuración y revitalización de las entidades de ahorro y crédito; incremento apreciable de los fondos de empleados, de las cooperativas de trabajo asociado; mejoramiento de los controles públicos, especialmente los dirigidos a las entidades del sector financiero, desarrollo de autocontrol o control social en cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutualistas; preocupación renovada por la educación y la promoción de la nueva visión solidaria; incremento de las

integraciones y alianzas estratégicas a niveles regional y nacional, y preparación y estudio de proyectos normativos para el sector solidario en su conjunto.

Por su parte, las cooperativas de ahorro y crédito expresan un legado histórico en sus procesos de ahorro y crédito, así como de desarrollo social, representados en su momento por los organismos de integración Uconal y la central, Coopdesarrollo.

El discurso se enfoca en proponer retomar la identidad filosófica y operativa de las cooperativas y precooperativas de trabajo, en tanto han tenido, en los últimos años, un crecimiento desbordado, y muchas de ellas presentan grandes desviaciones y vicios de autenticidad en su proceso de constitución, su funcionamiento, y en sus estructuras de decisión y de servicios.

La legitimidad social de la organización cooperativa viene dada por la conjugación del cumplimiento de sus tres funciones principales: la productiva, la económica y de desarrollo social.

La cooperativa es la expresión de un tipo específico de gestión, de una forma organizacional y de un *estilo de gestión propio y particular* [destacado nuestro], que responde a una corriente de pensamiento que plantea otra manera de hacer economía, gestión y organización, que se ha dado bajo el tutelaje de doctrinas sociales específicas como lo son la doctrina cooperativa y la doctrina social de la iglesia, por ejemplo (Dávila, 2005, p. 78).

Para este mismo autor, la función gerencial cooperativa, tal como lo plantean La Flame y Roy (citados en Dávila, 2005), debe integrar cuatro actividades, todas ellas clave dentro de la supervivencia de la empresa. Estas son:

- La función socioeconómica, vital para cumplir con el objetivo social, y el que le permite a la asociación mantener en equilibrio las tres dimensiones que caracterizan la cooperativa: la dimensión asociativa, la dimensión empresarial y la dimensión formativa o educativa.
- La función de movilización social o de gestión social.
- La función del desarrollo de la habilidad empresarial.
- La función de coordinación de áreas específicas.

El modelo de gestión cooperativa es de carácter democrático; su estructura permite una administración participativa de sus asociados, lo cual conduce a la autogestión, dado que el deseo es desplazar las jerarquías, burocracia por democracia y participación.

En primera instancia, la gestión la ejerce la Asamblea General, que es el órgano máximo de administración de las cooperativas y la que nombra los representantes

en el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el revisor fiscal para administrar la cooperativa y ejecutar los planes trazados en la Asamblea General, así como el gerente, que es nombrado por el Consejo de Administración, conforme se establece en la Ley 79 de 1988.

En la actualidad se habla de pluralismo, mutualidad, autonomía y justicia, todo ello centrado en las personas. El modelo de gestión cooperativa se puede ajustar, porque se acerca, incluso con anterioridad, al concepto desde la práctica, a la gestión moderna de administración de mejoramiento continuo.

La gestión administrativa se refiere a los procesos de gerencia en las organizaciones solidarias, y ello tiene que ver con la planificación, organización, dirección y control, estableciendo un análisis de gestión administrativa, alcances y desarrollo en la dirección y gerencia.

En la dirección de las organizaciones solidarias es importante diferenciar dos dimensiones básicas, como se señala en la cita anterior: la dimensión empresarial y la dimensión formativa y educadora; la primera se refiere a los procesos gerenciales desde lo empresarial, y la segunda se orienta más a la función social.

Lo que busca la gestión administrativa es imprimir fines y propósitos transformadores a la acción organizacional por medio de ciertos métodos, técnicas e instrumentos como proceso. Esta acción es columna vertebral tanto para la gestión económica como para la gestión financiera, abarcando a la organización como tal en su dimensión interior.

Igualmente, la gestión administrativa se corresponde con el desarrollo de la base social, constituyendo la garantía de una participación activa y democrática de los asociados en todos los procesos de toma de decisiones, así como también la garantía de una adecuada redistribución de la riqueza. Lo anterior, ligado a una dirección fundamentada en las doctrinas y los principios solidarios, e indiscutiblemente asociado con valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, brindan solidez y generan confianza administrativa. En la tradición, los fundadores, socios de las cooperativas y fundaciones, hacen suyos los valores de honestidad, transparencia y compromiso de generar beneficio social.

De lo anterior se colige quizás que lo que une a las diferentes vertientes desde donde devienen sus motivaciones las diferentes organizaciones, son los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad de derechos, equidad en el trabajo y en la redistribución de la riqueza generada, y actos de solidaridad para con los miembros de la comunidad.

No obstante, cuando se trata de universalizar el concepto de cada acepción surgen serias dificultades, pues cada grupo enuncia sus percepciones con, en ocasiones, insalvables diferencias.

La gerencia en las entidades cooperativas y su incidencia en las demás entidades de la economía solidaria

En su momento, la gerencia de una naciente cooperativa la ejecutaba uno o varios líderes. Ese uno o varios asumían la responsabilidad de conducir o llevar la dirección de la cooperativa. La gerencia entonces era la conformada por quien asumía el rol de gerente, la Junta Directiva y, en ciertos casos, algunos empleados, como conjunto.

A partir de la introducción de la figura de un gerente, profesional, personaje tercero a la cooperativa y ojalá ajeno a influencias de grupos privilegiados de los asociados, aunque nombrado por ellos, se le asigna la responsabilidad de representante legal de la cooperativa y ejecutor de las decisiones por acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración, es nombrado por este último y sus funciones se establecen en los estatutos.

Las funciones gerenciales se centran en objetivos y funciones, como característica fundamental de esta época.

La influencia de la propuesta de construir y reconocer diversas fuerzas sociales como una sola, con pretensiones de ser una economía diferenciada, hace que en muchos casos se adopte la retórica de política decisional y de dirección en la gerencia, en la cual confluyen concepciones de gerencia social y estratégica.

Se parte del concepto de que las organizaciones solidarias son autónomas y gestionadas por sus socios, y que a los Consejos de Administración o a sus órganos homólogos les corresponde asegurar el control democrático por parte de sus socios definiendo su propio modelo o proceso de gestión administrativa.

Así mismo, se habla de mejoramiento continuo, y para que este se pueda aplicar es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman. También los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La administración es inherente a cualquier organización con o sin ánimo de lucro, a la administración pública y los negocios; por tanto, es universal. Como proceso administrativo, a la organización la dirige un sistema racional de reglas y autoridad que busca el logro de objetivos, y, por consiguiente, debe coordinar los recursos con los que cuenta. El administrador debe desempeñar actividades de planeación y organización, entre otras, como actividades administrativas esenciales.

En la perspectiva de este tipo de gerencia se hace importante la función política decisional de lo solidario, puesto que la política, entendida como una acción humana orientada a la toma de posición, no es más que una decisión desde una perspectiva de poder permeado por todo tipo de puntos de vista, los cuales se

pueden abordar desde prácticas diversas al momento de dirigir y orientar procesos, sean estos económicos, políticos, sociales y hasta culturales, y su abordaje obedece a diversas posturas ideológicas, políticas e incluso religiosas. Quiere ello decir que el ejercicio del poder cuenta con diversas posturas políticas: unas democráticas, otras más autoritarias, además de otras paternalistas.

Desde la visión griega, la política nace como expresión de la necesidad humana de organizar sus espacios, vidas, cultura y, en particular, su accionar social, lo que conduce indiscutiblemente a la configuración de los escenarios decisionales.

La política hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos fundamenta la acción, traza la directriz y se configura como el acto de conducir, de dirigir, y obviamente es desde esta visión que se logra la gobernabilidad. A su vez, el concepto político desde lo solidario permite ser pensado desde diferentes perspectivas de pensamiento; entre ellas se podría plantear el aporte aristotélico, rescatando el concepto: “La comunicación dotada de poder, relación de fuerzas o como arte de lo posible”.

Lo político, desde su misma esencia, es la representación de las ideas del pueblo, de la sociedad. Es decir que se estaría hablando de construir relaciones e interacción que permitan interconectar lo humano en un actuar unificado sustentado en propósitos e intereses comunes, o sea configurando una acción solidaria hacia la integración en la sociedad por medio de las organizaciones sociales y solidarias, las cuales lograrían avanzar siendo parte de la configuración de un tejido social o “conjunto de fuerzas sociales identificadas por ideales solidarios y humanistas para manejar los recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros que ofrece al mundo actual para generar, como resultado y dentro de una concepción de Estado, un proceso de desarrollo integral” (Funlam, 1995, p. 19).

La dirección y gobernabilidad desde lo político acude a la concienciación de una práctica económica como expresión de alternativa en los diferentes modos y sistemas económicos, pues tanto en un modelo capitalista, socialista, socialdemócrata, capitalista o de economía emergente, las cooperativas tienen asiento y existencia, y no riñen, y a pesar de no compartir uno u otro modelo plenamente, actúan, e incluso forman parte de la contradicción; entonces vale la pena preguntarse qué hace que la organización cooperativa pueda coexistir y contribuir desde su esencia social y empresarial. La lectura de los textos de Aristóteles (1978 y 1979) nos lleva a un concepto holístico y complejo, cual es: “El ser humano es un *ser social*, cuyo desarrollo depende de las relaciones que entabla con su entorno. Esto quiere decir que las personas son las que construyen el contexto social pero, a la vez, este contexto incide en su realidad” (resaltado de los autores).

Esta visión en el ejercicio de la gerencia en las entidades u organizaciones que se pretenden proponentes de una economía solidaria la trabajan intensamente los autores de la época.

En un esquema de cooperación y solidaridad, la realización de cada cual debe lograrse dentro de la realización de todos. El crecimiento de todos contribuye al de cada uno; pero, como no se trata de un proceso ciego y mecánico, forzado por mecanismos de poder, sino de un proceso humano de participación consciente, cada uno se destaca en la medida en que mejor sirva al proyecto social (Jaramillo Gutiérrez, 1978, p. 77).

La dirección y el gobierno de las cooperativas en Colombia han estado marcados por la esencia de la contradicción misma que encierra el ser y el hacer de estas organizaciones. Como se sabe, de un lado se fundamenta en su práctica empresarial, y de otro, en su función social.

Un objeto de conocimiento, cuyos componentes van desde una propuesta de investigación para crear una teoría moderna y dinámica que, desde la aproximación a la identificación del sujeto, la presentación desapasionada de los criterios ideológicos y los postulados doctrinarios, valide lo propuesto como síntesis de valores humanos rescatables y la justifique intelectual e históricamente, hasta llegar al diseño de procesos e instrumentos adecuados para el manejo macro y micro de la economía (Moreno, 1994, p. 16).

La función social de las organizaciones cooperativas y el eje fundamental de su gobernabilidad están dados por su fundamento doctrinal. Su acervo filosófico se convierte en guía y esencia de su proyección con sus asociados, pero a la vez las incentiva en pro del desarrollo e impacto social en el contexto en el que actúan.

Para una organización o grupo social, por su parte, la solidaridad es la confluencia e integración de sus miembros según interés, propósitos y metas mancomunadas que posibilite la construcción compartida de procesos económicos y sociales, en los que el beneficio común se convierte en la columna vertebral de la organización garantizando la integración y unidad de la misma.

La solidaridad está fundamentada en la adhesión, en los principios y, desde luego, en los valores que la representan, pues el ser político de una organización se da o construye a partir de los aspectos doctrinales que los fundamenta como unidad social

[...] la economía solidaria es portadora de un discurso doctrinario, de una ética estrechamente vinculada con actuaciones de respeto a las diferencias, de estímulo a un pluralismo actuante y unos modos de vida que rechazan de plano las tendencias consumistas de la economía basada en las empresas de capital y en el lucro, llevando así a una práctica social y económica orientada por la búsqueda del bienestar y óptimos niveles de calidad de vida para todos los integrantes de las comunidades y de la sociedad (Pérez Valencia, 1999, p. 105).

El cooperativismo aporta sustancialmente a la fundamentación, como expresión de dos funciones claramente identificadas: su hacer económico y su aporte como

movimiento social. Para esta nueva visión, es en este último aspecto en el que el cooperativismo hace su mayor aporte, en cuanto define su acción desde la justicia social como proceso alternativo, y a su vez se define en el aporte de su historia social y política como base y sustento de la democracia desde una perspectiva de participación e integración, equidad y beneficio colectivo.

Los autores Marín Castaño y Arboleda Álvarez (1995) proponen los elementos de identidad de intereses, pertenencia y participación como elementos centrales de lo solidario:

[...] la identidad de intereses, que permite a la persona tener clara definición y comprensión de lo que implica la pertenencia a una organización o comunidad, en las que puede ejercer más que una simple labor de colaboración, una participación creadora y potenciadora de procesos autogestionarios (p. 194).

Marco referencial

Contrastando el marco teórico que se ha dibujado, la investigación acoge la previa construcción y línea investigativa por parte de todo el equipo interdisciplinario de Indesco y Arte Solidario.

Al respecto, y como marco autorreferencial, se toma la teoría construida desde la categorización de “la cooperativa” como forma institucional y referente para comparar, relacionar y verificar las semejanzas y diferencias entre las diferentes teorías y constructos conceptuales, y que son objeto de estudio en el presente trabajo.

Para ello, se parte de lo socioafectivo que, aunque no aceptado por los racionalistas, constituye la diferencia fundamental de la doctrina y teoría cooperativas, y que por extensión se predica para aquella de la economía solidaria, para avanzar en categorías económico-administrativas que podrán ser contrastadas.

Entendidos los valores como aquellas ideas fuerza que reflexionadas y asumidas por una persona rigen su comportamiento, son la fuente de inspiración de su vida, se evidencian en sus palabras y se reflejan en sus actos, negaciones u omisiones, vale preguntarnos entonces ¿cuáles son los valores personales que distinguen a las personas que se comprometen como cooperadores cooperativos?

Las personas para interactuar entre sí acuerdan, expresa o tácitamente, hacer uso de una serie de protocolos, y reconocer una serie de parámetros –morales– que rigen su actuar, determinan la manera como manejan sus relaciones, y por su uso diario, aceptado por todos, culminan siendo los mínimos comunes que se consideran correctos para los miembros del grupo o la comunidad. Esos protocolos son el parámetro que rige las relaciones y los actos que tanto personales como contractuales y organizativo-empresariales conforman su ética.

Es así como históricamente se han construido los valores y principios que identifican hoy a “la cooperativa” como toda organización de personas que observan y respetan unos protocolos con parámetros reconocidos como los valores y los principios universales de la cooperación.

Los principios morales, ya sabemos, no vienen porque sí. Son la identidad de las personas. Es por la capacidad humana de pensar y decidir que las personas hacemos selección de valores, adelantamos juicios morales, activamos nuestra voluntad moral, y en la libertad que nos asiste, decidimos qué hacer, o no hacer, y actuamos. Somos seres morales, y por tanto responsables de las consecuencias de nuestros actos; en ello nos juzgamos, y asumimos los efectos de lo que ello implique.

Cabe aquí retomar los conceptos básicos de bien, valor, ética y moral. Todo valor entraña un bien. Lo moral se refiere a cómo se hace “el bien”. La ética hace referencia al estudio de lo que es “el bien”. Es la conciencia de la conciencia moral, nos indica Villarini (2004). Es la confluencia de protocolos y referentes que procuran identificación, y con sus componentes, como forma de bien reconocido en un grupo, comunidad de personas o sociedad, construye una cultura, nos dice Leonardo Boff (2010).

Pero hay diferentes valores; valores lógicos, valores estéticos y valores éticos. Los primeros se dedican a discernir qué es lo lógico; los segundos corresponden a la apreciación de la belleza, y son los terceros, los valores morales, los que hacen referencia a las relaciones entre las personas que buscan el bien.

Los sistemas son la materialización de los valores en los actos de las personas y sus relaciones reales. La compleja maraña de relaciones de los hombres difieren sustancialmente según el principio moral que los anima, y es el conjunto de principios, tácita o expresamente consensuados, el que rige las orientaciones de sus actividades económicas, sociales y políticas.

En este sentido se reconocen varias propuestas y tendencias, entre ellas el fenómeno de la cooperación cooperativa, como existente en diversas circunstancias y contextos, que se consolida como una alternativa socioempresarial con identidad y principios expuestos. Hablamos de “la cooperación cooperativa, como aquella consciente, que implica un compromiso reflexionado y voluntario de las personas y que orienta acciones, roles y labores empresariales y contractuales” (Huertas de Mora *et al.*, 2010c, p. 3).

Al respecto, hoy contamos con diversas definiciones, incluida la doctrina vigente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (Macpherson y Eguía Villaseñor, 1997): “Una cooperativa es una sociedad autónoma formada por personas unidas voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones, económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad compartida gobernada democráticamente” (p. 17).

Ampliando los conceptos pertinentes a efecto de este trabajo tomamos las definiciones que nos permite la construcción conceptual que hace Hernández Grajales (2004):

Una *cooperativa* [texto resaltado en el original] es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta.

Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas (p. 34).

Para efectos de estudio, y en relación con los elementos de diferenciación que hemos seleccionado, tenemos que cooperativa es entonces:

Un grupo de personas que: se asocian en forma libre y voluntaria; celebran un acuerdo de cooperación con el propósito de unir esfuerzos, recursos y capacidades para proveerse bienes o servicios y satisfacer así sus propias necesidades, haciendo empresa de propiedad común y sin ánimo de lucro; asumen una responsabilidad limitada; aceptan ser orientadas por valores y principios del cooperativismo universal; y operan de acuerdo con las normas legales, sus propios estatutos y las demás disposiciones de cumplimiento obligatorio vigentes (Huertas de Mora, 2008, p. 18).

Siendo su lógica diferente, igualmente diferente es su ética, y en la práctica, diferente será la materialización de sus valores.

Muy novedosa, la forma de cooperación cooperativa, como organización social y unidad económica-empresarial, desde sus inicios, se dibuja en diferentes dimensiones. La personal, en la cual sus miembros materializan sus valores; la colectiva, como organización que requiere consensos y protocolos para sus relaciones; y la empresarial, con exigencia de parámetros operacionales que permitan dirimir sus propios conflictos y los dilemas en actos y decisiones con referencia a su actividad socioeconómica y con terceros.

Valores personales

En este aspecto se concibe a la persona como un ser libre, consciente y responsable, con formación de conciencia moral, que busca la justicia como un bien común. Los asociados a estas organizaciones, como miembros de ellas, adoptan y aceptan practicar valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad

social y compromiso con los demás, en todas sus decisiones y actos. A partir de esta voluntad moral buscan solucionar individual y colectivamente necesidades individuales, familiares y de relacionamiento, es decir, comunitarias y sociales, y encarar sus relaciones con sus entornos, local y global.

Valores colectivos

En virtud de estos las personas construyen y se comprometen a practicar una ética colectiva –cultura cooperativa– basada en principios de equidad, solidaridad, democracia e igualdad. Estos principios orientarán su trabajo ya no colaborativo sino cooperativo, sus decisiones colectivas, sus relaciones entre sí, las relaciones contractuales y organizativas de sus unidades económicas, y serán parámetro para aceptar o abordar sus relaciones con los otros: sociedad, otras formas organizativas, relaciones económicas y con el Estado.

Principios de operación

En concordancia con esos valores individuales y de ética, las cooperativas se organizan como una empresa operacionalmente diferenciada por principios universales –principios cooperativos– para brindar productos y servicios que respondan a las necesidades colectivas y sociales. Más que normas o preceptos inexorables, dichos principios son parámetros para regular las conductas y orientar las decisiones. Los principios sin apoyo y ejercicio de los juicios de valor no pueden ser, ni son eficientes por sí mismos.

Empresa diferenciada

Las definiciones antes seleccionadas, siendo genéricas, aplican para toda clase de cooperativa y muestran a “la cooperativa” como unidad económica y forma jurídica con una identidad diferenciada, que se estructura como una organización social que es a la vez una empresa privada.

Dicha empresa involucra dos dimensiones: la de asociación, que se distingue porque sus miembros, con una lógica y moral definidas, unen esfuerzos, recursos y capacidades por vínculo común, para solucionar necesidades; y la dimensión como empresa, que en consecuencia con lo anterior, se distingue porque aborda aspectos de propiedad, gobierno, trabajo, gestión y reparto de riqueza de manera diferente al modo de las otras formas empresariales u organizativas, incluidas –por supuesto y primordialmente– las de capital. Sus actos no son de intermediación entre oferentes y consumidores de bienes y servicios o entre compradores y proveedores.

El rol del asociado, administrador y dirigente cooperativo

Una de las dimensiones más complejas de esta forma diferenciada de hacer empresa es aquella de las responsabilidades y los roles de sus miembros como asociado, empresario y dirigente.

Como asociado, espera la mayor ventaja y los mejores beneficios de su empresa cooperativa; como propietario, es administrador de su unidad empresarial y debe hacer de ella la más eficiente y competitiva; como dirigente, debe decidir políticas, orientar, liderar, gestionar y controlar, siendo social y empresarialmente responsable.

Por último, y siendo pertinente, se observan los aspectos en los cuales inciden los anteriores preceptos. Ello es, en la toma de decisiones y gestión de la unidad económica-empresa, respecto de: la forma de propiedad; el gobierno y la toma de decisiones; la generación de riqueza y su distribución, además de la forma de trabajo, como modo diferenciado de hacer trabajo humano.

Desde siempre ha habido personas que trabajan juntas para producir lo que necesitan, que comparten bienes y servicios para satisfacer sus necesidades comunes, que colaboran unos con otros para desarrollar sus comunidades locales. Siempre han existido formas de consumo comunitario, y siempre los hombres se han asociado para realizar empresas que les interesan y que gestionan grupalmente (Razeto, 2005, p. 45).

La historia de la humanidad está mediada por el interés de la sociedad misma de encontrar nuevas y mejores formas de organización, y la búsqueda por generar formas de organizaciones capaces de dar respuesta a los intereses y las necesidades sociales que a su vez aborden y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Para los colectivos humanos en los que actúan toma sentido la expresión de organización solidaria, porque aparece y se generaliza como alternativa holística que involucra conceptos en lo económico, lo social, y se constituye en medio de gestión para avanzar especialmente en las realidades locales propias del contexto.

Estas organizaciones están entrelazadas con sus raíces culturales como expresión de lo construido por los pueblos a lo largo de los tiempos; por ello es importante rescatar el concepto de *cultura*, que también representa el conocimiento que cada pueblo y cada organización ha logrado configurar. La cultura expresa y representa su identidad y esencia, pues es en donde se plasma la construcción, configuración y creación del conocimiento, en un acumular experiencias una y otra vez re-significadas. Ello es y será siempre la manifestación más nítida de lo que los seres humanos han sido, de lo que son y de lo que serán como colectivos sociales.

Capítulo 5 / Chapter 5

Función estratégica de la gestión administrativa

Strategic Function of Administrative Management

Resumen

La función estratégica de la gerencia, la figura del gerente, su perfil e influencia, se descubren como de vital importancia en el estudio. Este tema, siendo preocupación de los investigadores, presenta avances con una reflexión amplia que permite la validación de conceptos, que teniendo gran incidencia desde el ejercicio de liderazgo en la gerencia cooperativa y de los gerentes, marca pautas en el pensamiento y en la acción de conjunto.

Los hallazgos y resultados, junto con las conclusiones, identifican las tendencias doctrinales y teóricas más importantes, que toman fuerza y permean a todos los actores y colectivos del sistema de la economía solidaria.

Palabras clave: colectivos, estrategia, gerencia, liderazgo, perfil gerencial.

Abstract

The strategic function of management, the figure of the manager, his profile and influence, are found to be of vital importance in this study. This topic, which is the focus of the researchers, presents advances as a broad reflection that facilitate the validation of concepts, which, having great influence on the exercise of leadership in cooperative management and by managers, sets guidelines for thinking and joint action.

The findings and results, along with the conclusions, identify the most important doctrinal and theoretical trends that are gaining influence and permeating all actors and collectives in the solidarity economy system.

Keywords: collectives, strategy, management, leadership, managerial profile.

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

Pardo-Martinez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Función estratégica de la gestión administrativa. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 77-91). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

La estrategia en la organización

La estrategia³ es el arte de conducir las acciones de una organización de forma unificada sobre un mismo propósito. La estrategia también permite que los diferentes actores de la organización sean conscientes de cuál es ese propósito que los une, desencadenando una sinergia que produce resultados.

Todas las organizaciones se sustentan en una actividad que expresa tanto su quehacer económico como social. Se refiere al desarrollo de su labor teniendo en cuenta su entorno global tanto interno como externo, con pautas claras en su directriz política en relación con el mundo que lo rodea y las demás organizaciones con las que actúa. Por ello la estrategia, para el caso, implica pensar la organización solidaria y cooperativa con respecto a su medio, y, por ende, las alianzas estratégicas desde la acción que posibilita colaboración con otras organizaciones cooperativas y sociales.

Es por ello que quien está al frente de una entidad en su función de estrategia, debe abocarse a la gestión de perspectiva de la entidad, pues en la actualidad es muy difícil pensar que una organización se sostenga y proyecte con una labor gerencial que sólo se oriente a atender el día a día. Es precisamente al directivo a quien le corresponde en una labor colectiva diseñar las estrategias económicas o sociales de la entidad cooperativa o solidaria como empresa, pero a la vez su acción y beneficio social.

En cualquier caso, cuando se mira la organización con una perspectiva de futuro, es necesario apropiarse del acumulado histórico en todos sus niveles, partiendo del presente y entendiendo la organización como un todo integrado. Así, las oportunidades, amenazas y también las fortalezas y debilidades deben ser pensadas en simultánea, de tal suerte que los problemas sean atendidos cooperativamente y con integralidad al realizar una planificación estratégica interrelacionada en todos los niveles organizacionales.

La gestión administrativa

Los hallazgos, fruto del trabajo de campo investigativo, informan que la gestión administrativa y la gerencia que se ha desarrollado durante la última década en los diferentes tipos de cooperativas que existen en Bogotá ha evolucionado de manera bastante rápida.

³ En el ámbito administrativo, la palabra estrategia fue resignificada por agentes de las escuelas de Estados Unidos, mediante la fusión de las palabras *strata*, que significa conjunto de elementos con determinados caracteres comunes y *again*, que aplicado a un grupo, se plantea como "conducir" o "dirigir". Se dice que lo hicieron para una empresa de nombre Strata, que les solicita un mensaje mediático y comercial para su propuesta de valor.

Se menciona que dicha evolución ha logrado fortalecer este sector en el concierto de la economía nacional. Adicionalmente, los requisitos y las cualidades que debe tener el gerente requerido para liderar las cooperativas ha definido un perfil alto para este personaje.

En este capítulo se ajusta la definición de cooperativa, se identifican los tipos de las que existen y son reconocidas en el país, para destacar como importante el perfil del gerente cooperativo, identificando las características que debe poseer para tener el perfil adecuado a cada una. Además, se describen los estilos gerenciales que se han desarrollado a lo largo de la última década y se determina cuál es la tendencia dominante de entre los perfiles que se tienen en la actualidad. Finalmente se muestra el comparativo del gerente de empresa privada frente al gerente de cooperativas.

Análisis situacional de las cooperativas en el país

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), las cooperativas se definen como asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlable.

En Colombia, la ley define a la cooperativa como aquella

[...] empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Ley 79 de 1988, art. 4, p. 3).

Clasificación de las cooperativas

Es importante conocer la clasificación que se reconoce para diferenciar a las cooperativas según su actividad y objeto social, pues de esto depende el comportamiento y el escenario en el cual se desenvolverá cada gerente.

De acuerdo con Arango Jaramillo (2005), las cooperativas se clasifican en:

Cooperativas especializadas: son las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural.

No obstante, las cooperativas especializadas podrán contemplar en sus estatutos otros servicios mediante convenios con otras entidades cooperativas, empresas públicas o privadas sin ánimo de lucro, a fin de prestar un mejor servicio a sus asociados. Algunos ejemplos de cooperativas especializadas son entre otras: de trabajo asociado, ahorro y crédito, transporte, vivienda, salud y vigilancia.

Cooperativas multiactivas: son aquellas cooperativas que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica, con las limitaciones que establece la legislación.

Los servicios deben ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo de cooperativa.

Cooperativas integrales: son aquellas cooperativas que, en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades relacionadas y complementarias entre sí, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios, con las limitaciones que establece la legislación (p. 273).

Desde esta clasificación inicial, se evidencia que el perfil del gerente no puede ser el mismo para una u otra clase de cooperativa, ya que sus características y escenarios de acción son muy diferentes a pesar de que el fin general sea similar. Dicho esto, y en consecuencia, igualmente se hace evidente que cada cooperativa debe saber elegir el equipo que direccionará sus objetivos, pues de esto depende su crecimiento o fracaso en la actividad desarrollada.

La gerencia de una empresa económica como la cooperativa también depende de los actos económicos que adelanta y de los mercados en los cuales actúa. De ahí derivan múltiples diferencias que marcan requerimientos de perfil para la gerencia. Esta variada gama de oportunidades y perfiles gerenciales se amplía cuando de incluir múltiples formas organizativas se proponen, en un variopinto sistema solidario.

Concepto del término gerente

La administración es una fuerza determinante en todos los aspectos de la sociedad moderna; esto conlleva a que determinadas personas por una u otra circunstancia asuman el manejo y la toma de decisiones, ya sea en el aspecto económico, político y social, y por consiguiente ejerzan la función o la responsabilidad de la dirección del ser humano.

La mayor responsabilidad por ser asumida es la de asegurar oportunidad, eficiencia y eficacia en la gestión. Para ello, varios autores afirman que el mejor perfil de un gerente es aquel considerado como líder. Aguilar Zuluaga (2009) lo define así: “Los gerentes eficaces y eficientes deben ser, ante todo, *líderes*. Administran una empresa y para ese manejo requieren liderazgo. Muchas veces se nace líder, otras se adquiere esa característica o se impone” (2009, p. 9; texto resaltado en el original).

Dadas las circunstancias reales en nuestra actual sociedad, los administradores y los denominados gerentes son los encargados de dar cumplimiento a una misión, unos objetivos y unas estrategias que, a su vez, están orientados por la alta dirección de toda la organización. El gerente de hoy, al tratar de afrontar el reto que le

presenta una sociedad cambiante, se encuentra continuamente en una situación peculiar de doble enlace, en la que debe servir tanto a las necesidades del talento humano, como a aquellas de la empresa para la cual trabaja, y hacerlas coincidir.

Los estilos gerenciales que se han presentado en las últimas décadas en las cooperativas –y los cuales se describen en el siguiente capítulo– van desde el control excesivo del personal orientado hacia las labores por desarrollar, hasta los enfoques más humanísticos, fundamentados en el entendimiento y en el apoyo al individuo.

Es el gerente que se reúne periódicamente con sus más inmediatos colaboradores para planear el manejo y la marcha de las empresas; que organiza teniendo en cuenta los objetivos, las metas y la misión de la empresa y que actúa como el buen director de orquesta, para que todas las áreas marchen coordinadamente y el personal actúe pensando en que hace parte de su equipo y que sus intereses dentro de las funciones no pueden “disonar” o ser distintos a los intereses generales de la organización de la cual hace parte (Aguilar, 2009, p. 10).

El creciente auge empresarial y la globalización de los mercados han llevado a la gerencia a desarrollar una gestión participativa para el desarrollo humano y comunitario. Al gerente se le exige que estimule una coadministración innovadora, aplique los métodos de dirección creativa y un liderazgo que integre al equipo de trabajo y la comunidad en busca del desarrollo armónico y el logro de resultados grupales. Por tal razón, el gerente debe ser una persona con altas cualidades humanas, capacidades enfocadas a lo humano y a lo social, para que a través de su gestión estratégica y su sólida estructura de valores, oriente el destino de la empresa, a su gente y a la comunidad hacia la consecución del desarrollo y el bienestar conjuntos.

Evolución del perfil gerencial

La experiencia relatada por los conglomerados cooperativos hace referencia a que los mejores gerentes son aquellos que no están utilizando los hábitos empresariales típicos de la gerencia tradicional.

Se hace evidente que los actuales gerentes dedican más tiempo a realizar planeación estratégica, a controlar y no simplemente a administrar y a llevar a feliz término sus funciones planas. Ellos dedican su tiempo y energía, y se concentran en el desarrollo de habilidades mucho más estratégicas, orientadas a la gestión y a los resultados. Varios ya saben que su mayor peligro está en la arrogancia, es decir, en creer que todo lo saben y todo lo pueden; por ello se concentran en el desarrollo del liderazgo colectivo, en la creación de una comunidad empresarial perdurable; saben que su mayor reto es conducir la empresa cooperativa sin que pierda autenticidad, y a su equipo de trabajo en medio de un mercado altamente competitivo, complejo y cambiante.

Siguiendo las conclusiones de Aguilar (2009):

Cada día se hace más necesaria una gerencia experimentada en distintos escenarios, y los empresarios buscan más que sangre nueva, ejecutivos conocedores de distintas situaciones, pero primordialmente, que puedan adaptar sus conocimientos a la filosofía gerencial, que la empresa ha desarrollado seguramente durante muchos años (p. 13).

En la exigencia actual, el gerente está capacitando permanentemente a su equipo de trabajo, con el fin de fortalecerlo y conseguir, en conjunto, los resultados extraordinarios que generalmente están siendo exigidos. Debe proyectar el rol de líder en un proceso de transformación de alto impacto, para que los resultados beneficien tanto a los accionistas como a los clientes, los trabajadores y la comunidad en general. Saben que la única ventaja y fortaleza competitiva que difícilmente puede ser copiable es el conocimiento y el aprendizaje que posea todo su equipo de trabajo.

La investigación adelantada por el profesor Rodrigo Prieto López (2010) registra cómo el estilo de dirección de la gerencia es clave para el éxito de la organización, ya que de ello depende que tanto sus colaboradores como los beneficiarios de los servicios se sientan satisfechos de haber recibido lo que esperan, y en el caso de una cooperativa un poco más, por estar afiliados a este tipo de empresas solidarias.

Los estilos de gerencia propuestos por las escuelas tradicionales van quedado obsoletos, y no sirven para lograr resultados positivos en un mercado tan cambiante, complejo y competitivo como lo es el de las organizaciones del sector cooperativo. Mucho menos para aquellas otras organizaciones del sistema solidario.

El mundo de lo cooperativo se ha tornado muy cambiante. Igualmente ha vinculado y muestra un conjunto de gerentes experimentados, que a su vez cuentan con personal de mucho conocimiento y profesionalismo. Aunque no se pueden mencionar todos los ejemplos como oportunos, pertinentes y beneficiosos, algunos destacan por ser ejemplo de buenas prácticas e inciden como tendencia de modelo gerencial.

Entre estos modelos podemos destacar el democrático participativo. La democracia ha sido el bastión de propuesta más argumentado. Es muy usual que la elección se haga en consenso y por votación de cada uno de los asociados dentro de las empresas cooperativas, y que se extiende a ser aceptada así en las demás entidades de economía solidaria. La diferencia se da en el momento en el cual los gerentes, en ejercicio de su rol como representantes legales, toman en cuenta o no la opinión solicitada en la votación.

Es en el momento de la toma de decisiones cuando se hace visible el hecho real de si se tienen canales adecuados y se considera la opinión técnica del personal o los mensajes de los asociados, y en consecuencia, es cuando se originan el desinterés

del personal y los retiros de asociados, causal que en muchas ocasiones ha generado situaciones de cierre en muchas de las empresas.

El estilo de “dejar hacer dejar pasar” es tan antiguo como el democrático, ya que se practicó en las empresas capitalistas en el siglo XIX, donde se caracterizaba por nombrar personas que no sentían ningún compromiso por la empresa, además de tener bajo perfil y nivel académico, lo que lo hacía vulnerable a cualquier manipulación de otros directivos, sobre todo de los que hacen parte de la junta o dirección de la organización (Prieto, 2010, p. 180).

Aun cuando el estilo de gerencia que enuncia el autor citado es considerado bastante obsoleto, en Colombia y en la actualidad algunas empresas del sector privado lo siguen utilizando. Las cooperativas, por ser objeto de gran atención de parte de las instancias de control, y dado su protagonismo de actualidad, están siendo exigidas con un profesionalismo alto en sus dirigentes y altos perfiles profesionales a aquellas personas que asumen su gerencia.

A lo largo de la década de los años sesenta se presentó la llamada *gerontocracia* en las empresas, muchas de ellas familiares, aunque constituidas como unidades de inversión. En esta década, la gran mayoría de empresas nombraban a personas que sólo poseían un nivel educativo básico o muy elemental y considerado suficiente para el cargo; esta situación y condiciones facilitaba que estas personas, dotadas de poder sobre los trabajadores y subalternos, fueran autoritarias, desarrollaran acciones y tomaran decisiones acordes con sus instintos, mencionados como olfato empresarial, pero falto de conocimientos.

Esta situación se replica en las cooperativas, pero de otra parte y en simultánea, igualmente se propone para las entidades cooperativas la vinculación de profesionales que, conocedores del mercado y las prácticas bancarias o financieras, asumen cargos de dirección. Estos estilos encontrados agudizan la crisis del subsistema cooperativo, y aúpan una mayor y generalizada crisis del sistema financiero.

En las crisis se hace evidente la miopía y terquedad de los dirigentes de las entidades de economía solidaria no cooperativas, quienes además de tomar ventaja de la situación proponiéndose en el liderazgo discursivo, se niegan a formar un solo frente de trabajo, además de mostrar una flagrante incapacidad para dimensionar la necesidad de tomar decisiones orientadas a salvaguardar el capital social y el patrimonio acumulados por esas cooperativas arrastradas en las crisis.

En ese contexto, el gerente capaz es aquel que sabe desarrollar un método de dirección en el cual la comunicación se convierte en la herramienta más fuerte. Es indispensable la agilidad, la claridad y la rapidez de la comunicación, para la oportuna toma de decisiones por parte de los altos directivos, con indicaciones ágiles para el resto del personal.

El liderazgo es el adecuado cuando viene de una persona accesible, profesional y con dominio de conocimiento propio. El objetivo primordial del liderazgo gerencial es transmitido a todo su equipo de trabajo, con comunicación eficaz, capaz de movilizar ideas grupales hacia la eficiente ejecución de cada uno de los proyectos, fortalecimiento de los valores y como medio de capacitación continua del personal.

Las mejoras, las innovaciones y los nuevos métodos de desarrollo de la gestión hacen efectivo el objeto social, acorde con el mercado. El gerente, en contacto con los asociados, clientes usuarios y la comunidad, escucha las peticiones, programa las mejoras, el cambio y el bienestar por ser brindado y proporcionado gracias al desarrollo de la actividad de la empresa.

En el mundo de mercados abiertos para las cooperativas, los proveedores demandan relaciones que deben ser manejadas con mucho cuidado, puesto que de ello depende en gran medida la calidad de los productos o servicios y el efecto que puedan tener en los clientes.

Características del gerente cooperativo

Las exigencias del mercado actual, con cambios profundos y constantes en todos sus aspectos, brindan grandes oportunidades de crecimiento y fortalecimiento a las empresas cooperativas y a aquellas de economía solidaria que tienen definidas y claras sus actividades económicas y el objeto de las mismas.

De igual manera las colocan en exposición y alto riesgo de quiebra y fracasos derivados de desconocimiento, falta de método y errores tácticos. Los gerentes, como cuerpo técnico profesional, son requeridos entonces desde un perfil innovador y de competencia en una serie de características primordiales.

Los estudios sobre las características de la gerencia en las cooperativas y en las empresas sociales no son muy amplios. Entre los más recientes, destaca el realizado por Alicia Bermúdez Cárdenas, Nubia Janeth Castro Carretero y Martha Doris Saavedra Henao, de la Universidad del Tolima. En su estudio sobre el perfil del gerente y de los miembros de los órganos directivos en las entidades de la economía solidaria para el siglo XXI (Bermúdez *et al.*, 1997) sobresalen, entre varias características: creatividad; capacidad de liderazgo; poder y autoridad para dirigir el cambio; ética con liderazgo moral; capacidad de planeación y trabajo en equipo; apertura a desarrollos tecnológicos con responsabilidad y claro enfoque en la sostenibilidad económica y social:

El gerente social del siglo XXI será creativo, elogiará, estimulará, tendrá confianza para el mejoramiento, con una visión multidireccional, gustará cambiar de punto de vista, quebrará las reglas establecidas mirando siempre hacia el futuro; se sentirá libre, buscando posibilidades, rompiendo viejos esquemas, innovando, dispuesto

al cambio, explorando, soñando y descubriendo nuevas formas de mejoramiento continuo en estas organizaciones.

Su capacidad de liderazgo será punto vital para impulsar grupos dinámicos orientados hacia la gerencia participativa, con capacidad de tomas de decisiones y con herramientas suficientes para vivir intercomunicaciones con el medio ambiente nacional e internacional, rodeado de colaboradores fuertes y motivados; capaz de analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. Fijar metas y prioridades, establecer las normas y mantenerlas.

En uso de poder y autoridad tendrá que aprender a deliberar y dirigir el cambio, pensando siempre en el futuro. ¿Cómo enfrentará la crisis de falta de liderazgo? ¿Cómo saldrá de ella? [...]; con el desarrollo humano como base para el desarrollo económico; pues el ser humano es causa, medio y fin de desarrollo, necesitará desarrollar en la capacidad técnica, científica, filosófica, ética, en una palabra, humana. Sólo así se podrá salir de la costumbre de construir sobre problemas, fallas, debilidades, crisis, quejas, etc. Es necesario que el gerente social sea de iniciativa empresarial, que contribuya a la renovación de la estructura civil, acompañándola de disciplina social. La clave es la gente y el papel del líder es ayudar a liberar la energía de la gente hacia metas y fines positivos para la sociedad.

Siendo la ética una de las principales responsabilidades de quienes hacen parte de la dirigencia del sector solidario, es ejercer un liderazgo moral con su ejemplo y acción. Porque para ejercer autoridad social y política o cualquier otra cosa es necesario tener autoridad moral, y esta se tiene cuando hay coherencia entre los principios éticos y la conducta personal.

En el sector solidario se observa una orientación a valorar la planeación de corto plazo y operacional, desestimando la prospección estratégica de las empresas. Muy a menudo se esgrimen argumentos defensivos para justificar la falta de visión estratégica, por tanto el gerente del sector solidario para el siglo XXI debe actuar acorde con el dinamismo del medio en el cual se desenvuelve, trazando planes que den un propósito y direccionamiento que permita una gestión de empresa con una visión estratégica, que resuelva el “qué se debe hacer, cuándo, cómo y quién debe hacerlo”.

El trabajo en equipo es la clave de la administración moderna. Se pretende que el gerente social del siglo venidero examine la manera como sus colaboradores comprenden sus propias fuerzas y las utilicen en un equipo de trabajo con un compromiso institucional. Esos equipos podrán trabajar conjuntamente, en forma eficaz, particularmente si están bien equilibrados y bajo la dirección de un “integrador administrativo”.

La tecnología desempeña un papel muy importante en el posicionamiento competitivo de las empresas de economía solidaria. Los desarrollos nuevos en esta área permiten diferenciar los servicios, mejorar la calidad y elevar la productividad. Para sacar provecho de esto, el gerente y los órganos de administración de estas empresas

deberán evaluar la trayectoria de la tecnología, sus mecanismos de adquisición y la forma de adaptación a las condiciones particulares de cada organización.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, como un aporte en la solución a problemas ambientales, que afectan a la población, en especial a los grupos más desprotegidos, la promoción de patrones, de consumo sostenible en todos los grupos de la sociedad y la comprensión de la dinámica poblacional (p. 36).

Son estas características las deseables como perfil de un gerente de empresa cooperativa. Una persona capaz de estimular y promover el mejoramiento con una visión amplia y desde diferentes puntos de vista, pero siempre visualizando un futuro. Abierto a posibilidades, rompiendo viejos esquemas, innovando, explorando y descubriendo nuevas formas de progreso y evolución en su organización para el logro de bienestar y un mejor nivel de vida de los asociados a la misma.

Un profesional con visión, capaz de desarrollar un mejoramiento de los procesos, sostener el crecimiento continuo de la cooperativa dentro del mercado como parte del sector, que es tan exigente. Líder, vital para impulsar grupos dinámicos con capacidad de tomar decisiones colectivas, asimilar conocimiento y destreza en el manejo de herramientas suficientes al mejoramiento y cuidado del medio ambiente. Con experiencia y conocimiento suficientes para compartirlos con destreza. Listo para afrontar situaciones cotidianas, tomar las mejores decisiones, orientado siempre a obtener resultados positivos tanto para la organización como para la comunidad.

Es por todo lo anterior que el gerente debe aprender a deliberar y dirigir el cambio con enfoque en el desarrollo humano como base para el fortalecimiento económico, pues tiene claro que el ser humano es causa, medio y fin de desarrollo. Consciente de que las cooperativas deben tener valores comunes mas no individuales, materializados y apoyados en los actos de cada uno de los equipos de trabajo que integran la organización.

Su actuar, acorde con el medio en el cual se desenvuelve, ejecuta planes concretos que tienen propósito y direccionamiento en una visión estratégica clara y contundente. Su capacidad como líder del equipo gerencial está en identificar las fortalezas de sus colaboradores y hacerlas válidas dentro del equipo de trabajo, convirtiéndolo en el más eficiente; también en revisar la capacidad tecnológica de la cooperativa frente a la de otras entidades, midiendo las ventajas de la eficacia y el eficiente dinamismo en los procesos.

La administración y el control de las cooperativas se diferencian de la administración de las empresas privadas tradicionales básicamente en sus objetivos e ideales que son vistos desde puntos de vista distintos. Se registran algunas de las diferencias más significativas desde la perspectiva de variables como autoridad,

reglas, control social, relaciones sociales, formas de contratación y vinculación de colaboradores y empleados, estratificación social, diferenciación o destino de las utilidades.

La tabla 1, elaborada a partir de los trabajos de campo y los hallazgos encontrados, muestra las principales diferencias entre estos dos segmentos empresariales.

Tabla 1. Comparativo de las características diferenciadoras de la empresa privada de capitales y la empresa cooperativa

Variable	Empresa privada de capitales	Empresa cooperativa
Autoridad	Control jerárquico: la autoridad reside en individuos por su experiencia o por las virtudes que ejercen, por la manera como fijan e implementan las reglas y las convierten en normas universales. Su autoridad les es asignada por los dueños del capital.	Control democrático: rechaza las justificaciones burocráticas de la autoridad. La autoridad reside en la colectividad como un todo. Es delegada únicamente en forma temporal y sujeta a revocatoria. La transferencia de poder no se hace de un oficial a otro, como en la organización piramidal, jerárquica.
Reglas	Hay una formalización de las reglas fijadas y universales. Las decisiones se toman en correspondencia a lo formal, a la ley escrita. A las órdenes del dueño.	Hay un manejo mínimo de reglas escritas formales. Se reduce drásticamente el número de esferas de la actividad organizacional sujeta al gobierno de una regla explícita, aunque se realizan muchos acuerdos, algunos de ellos informales pero regidos por la ética. Sin embargo, algunas reglas pueden ser útiles para estas organizaciones y pueden mejorar el control democrático. Por ejemplo en las cooperativas en las que hay una rotación entre los miembros, las reglas escritas pueden ayudar a que los nuevos miembros conozcan las normas acordadas anterior y colectivamente.
Control social	El comportamiento organizacional está sujeto al control jerárquico. Primero, por medio de la supervisión directa; en segundo lugar, por medio de la estandarización de reglas, procedimientos y sanciones, y en tercer lugar, por medio de la selección de personal, homogéneo, especialmente para los niveles superiores.	Los controles sociales se basan principalmente sobre las consideraciones personales o morales y la selección de personal homogéneo con un propósito común y que comparta los supuestos básicos de la empresa.

(continúa)

(viene)

Variable	Empresa privada de capitales	Empresa cooperativa
Relaciones sociales	Se idealiza lo impersonal. Las emisiones deben evitarse para que no distorsionen los juicios racionales. Las relaciones se basan en los roles, son segmentadas e instrumentales.	El ideal es la comunidad. Las relaciones son holísticas, personales y valen por sí mismas.
Contratación y ascenso de empleados	El empleo se basa en el entrenamiento especializado y la certificación formal. El empleo constituye una carrera; la promoción se basa en la antigüedad que da experticia, o en las realizaciones y los logros.	El empleo se basa en la amistad, los valores psicopolíticos, los atributos personales y los conocimientos valorados formalmente. El concepto de promoción en la carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
Estructura de incentivos	Los incentivos en remuneración son los principales.	Los incentivos simbólicos y los que desarrollan la solidaridad y la entidad son los principales. No obstante, el mayor incentivo es ser cocreador de riqueza y, por tanto, con derechos en su distribución.
Estratificación social	Hay una distribución isomorfa, del prestigio, los privilegios y el poder (por ejemplo, reconocimientos diferenciados por oficios). La jerarquía institucionaliza y justifica la inequidad.	Rige el principio de igualdad de derechos; las diferencias de reconocimientos están limitadas estrictamente por la colectividad. Las colectividades transmiten las jerarquías en igualdad de estatus.
Diferenciación	Hay una división máxima del trabajo: se presenta una dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual, entre tareas administrativas y tareas manuales. Hay una especialización máxima de trabajos y funciones y segmentación de roles. La experiencia técnica es muy importante: está el ideal del experto especialista.	Hay una mínima división del trabajo: la administración se combina con las tareas manuales. La división entre trabajo intelectual y manual es reducida. Hay que tener en cuenta que la minimización de la diferenciación es difícil y consume tiempo...
Utilidades	La utilidad que debe tener la compañía es fijada por la Junta Directiva, y adicionalmente es repartida entre los dueños del capital, que en general asumen siendo los delegatarios de la representación legal y la Junta Directiva.	La utilidad, por razones de origen, se reconoce como excedente. No se reparte entre los dueños del capital; lo que se hace es fortalecer el servicio a los asociados y vinculados, ampliar el portafolio, capacitar, siendo estos beneficios: que están al alcance de todos los socios y, adicionalmente, el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en que se encuentra la cooperativa, fomentando el estudio y el deporte, y basados en los valores cooperativos.

Fuente: elaboración propia.

Perfil del gerente de la cooperativa del siglo XXI y sus homólogos en empresas sociales solidarias

Los gerentes en las empresas de economía solidaria actual se basan en la idea de que el talento humano es esencial para asegurar el éxito en cualquier empresa, esencialidad que cobra aún mayor importancia cuando esta dedica su objeto social a producir o distribuir bienes y servicios en los que el elemento fundamental es brindar bienestar y respuesta a problemas del ser humano y no responder a una rentabilidad a capitales de inversión. Son personas con alta calidad técnica y humana en su desempeño, que apoyan sus decisiones prácticas en un buen conocimiento teórico, pero, además, en el referente de principios. En ello trascienden y superan con creces lo que se predica para los gerentes de la empresa tradicional de capitales.

Ignacio Aguilar (2009) lo describe a cabalidad en su libro sobre el perfil del gerente y las cualidades del empresario colombiano, cuando predica para ellos sus obligaciones:

Y esas obligaciones son las que contrae con la comunidad dentro de la cual trabaja. El gerente de hoy tiene que percatarse de los problemas de infraestructura, de salud, de vivienda, de educación, de recreación y de deportes que tiene el municipio en donde está ubicada la planta industrial, y, por ende, de los habitantes que viven en ese municipio (p. 22).

El gerente de una cooperativa debe tener la capacidad de percibir las señales del mercado de bienes y servicios, y generar estrategias para afrontar el cambio que se presenta, sin dejar de lado el desarrollo humano y el bienestar de la comunidad; de esa comunidad de asociados a la que se debe fundamentalmente. También ha de ser una persona que posea un pensamiento autónomo, solidario, creativo y auténtico, con capacidad de interactuar en los diferentes procesos empresariales y contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la comunidad.

La creatividad, el liderazgo y la ética son características predominantes en el gerente de las empresas cooperativas y, por extensión, en aquellas otras de economía solidaria en la actualidad. La lealtad a principios, la capacidad de planeación, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el compromiso con el trabajo, poseer espíritu de investigación, capacidad de análisis, habilidades en la comunicación y actitud para enfrentar y solucionar nuevos problemas en un mundo de constantes cambios, son indispensables en dicho perfil.

Sumado a lo anterior, debe querer desarrollar una comunidad autónoma, democrática, participativa y con sentido de pertenencia; ser capaz de dialogar y escuchar las inquietudes de los asociados, de la comunidad y de su equipo de trabajo; consultar y buscar en conjunto el mejoramiento, la construcción de

ideas y planes innovadores. Debe tener la visión y la percepción para escoger a las personas correctas y con las habilidades idóneas para desarrollar un equipo de trabajo sólido, con el conocimiento, las habilidades y fortalezas que contribuyan con el desarrollo de la misión de la cooperativa; también debe estar actualizado en las herramientas tecnológicas y los equipos necesarios para obtener procesos y productos o servicios más eficientes.

Por lo antes descrito, se puede afirmar que el gerente de empresa cooperativa debe ser una persona atenta a los requerimientos de la comunidad, los reclamos de los clientes y usuarios; transparente en la comunicación de las obras ejecutadas y las decisiones tomadas, algo que los diferencia de los gerentes de otros sectores, puesto que trabaja para la comunidad y no para el enriquecimiento de un grupo mínimo de personas.

La gerencia de la cooperativa, hoy más que nunca, deberá hacer frente a los grandes desafíos de una época convulsionada y de grandes cambios. Como lo afirma Peter Drucker (1999), la administración no es de negocios, es de las organizaciones, y estas son las de mayor desarrollo en lo que va corrido del presente siglo *xxi*, tanto más en los países desarrollados como en aquellos emergentes. “Se ha hecho evidente que la organización no es un absoluto sino una herramienta que permite a las personas ser productivas en su labor conjunta” (p. 15).

En la organización existen principios aceptados por todos para garantizar la confianza. El primero es la transparencia; las personas tienen que comprender por conocer la estructura organizacional y su rol en ella, esto es, la gente comprende porque conoce la empresa, si no la conoce es posible que no comprenda sus principios. Un segundo principio es que alguien tiene que estar a cargo de una *crisis*, que se complementa con otro principio; la autoridad será comensurable con la responsabilidad. Un último principio esencial se refiere a que cada persona en la organización obedezca a un único orientador, pues nadie debe ser situado y obligado a decidir en medio de un conflicto de lealtades. Pero estos principios nos dan cuenta de qué *no hacer*. La gerencia cooperativa deberá identificar *qué hacer*.

No existe ni existirá un solo modelo de organización. Incluso en la misma organización del siglo *xxi* coexistirán diversas estructuras organizacionales; eso lo ha vivido la gerencia cooperativa. Su tarea es estudiar sus limitaciones, las fortalezas y para qué son útiles las diferentes estructuras organizacionales. Y he aquí el primer desafío: las personas del siglo *xxi* se verán forzadas a ser capaces de trabajar en diferentes estructuras organizacionales simultáneamente. Un tema y sector que requiere investigación y estudio, entonces, es la estructura de la alta gerencia en las organizaciones solidarias y cooperativas.

Otro aspecto que se constituye en reto del siglo *xxi* es el de la formación de las personas, que toca para el caso a la educación cooperativa y solidaria, como

estrategia para dirigir sus esfuerzos, haciendo productivos los conocimientos y proyectando los atributos personales de cada quien en el conjunto. Cada quien, como trabajador del conocimiento, no manual ni industrial, con todo lo que ello implica: relación de pares y no de empleados, achatar la estructura piramidal de jefes y subalternos, etcétera.

La información y las comunicaciones son hoy abundantes y se entrelazan en redes. Lo que antes era una suposición muy cercana a la realidad, esto es, que la información era el punto de fuerza del poder gerencial, hoy está revaluado. La tecnología y su uso final no son estáticos, y ni siquiera se mantienen por corto tiempo sin modificaciones; es tan cambiante, que para la gerencia del presente la tecnología y sus usos son limitaciones, sea por obsolescencia o sea porque su aprehensión es compleja.

En la práctica contemporánea, la suposición de que los límites de la organización son legales o están definidos por lo político es un error de interpretación. Quizá antes sí lo fuera, pero hoy la noción de redes, alianzas y conjunto organizacional en el circuito económico desborda lo jurídico y hasta los límites de la nacionalidad y del territorio. Los circuitos y cadenas de valor, alianzas y operaciones de las organizaciones se han globalizado.

Lo antes mencionado nos lleva a una última consideración: el antiguo paradigma que consideraba que la administración se daba dentro de las empresas ha caído en la obsolescencia. Como lo proponen los promotores de la responsabilidad social empresarial o los movimientos ambientalistas, todo afecta el desempeño de la institución, y su actuar afecta a todos los involucrados, incluso a aquellos que ni siquiera se conocen.

La gestión de la gerencia se torna compleja en tanto sus resultados, en el interior y en el exterior, estén bajo su control o totalmente fuera de él, se convierten en aspectos para ser tenidos en cuenta, y deberán ser estratégicamente manejados.

Hallazgos y resultados

Findings and results

Los resultados del trabajo de campo, la revisión documental y de las visitas realizadas a las cooperativas invitadas a participar en esta investigación, y entre ellas a quienes respondieron con su colaboración: Coopetrol, Cooptenjo y Colega, son los que se resumen más adelante, y se contrastan con lo descrito anteriormente como marco de referencia dinámico.

En los resultados se sintetizan los hallazgos logrados en esas tres experiencias que, siendo las más significativas, corresponden a:

- La primera, una cooperativa de tipo cerrado o de empresa, cuyo objeto social es inicialmente multiactivo, hoy, por sucesivas transformaciones, escisiones y ajustes, se adecua como cooperativa especializada de ahorro y crédito, y cuando alcanza mayores tamaños queda pendiente del nivel y los volúmenes de sus operaciones, para verse forzada, por fuerza de ley, a una conversión como cooperativa financiera.
- Una segunda cooperativa, cuya característica es ser de municipalidad y especializada de ahorro y crédito desde su origen, y que se reconoce como ejemplo de este tipo y por su fidelidad a la identidad cooperativa. Su experiencia en ello le ha permitido incursionar con éxito vía apertura de innumerables oficinas en otras municipalidades del departamento de Cundinamarca.
- Una tercera, cooperativa de productores agropecuarios lecheros, cuya actividad inicia por la comercialización conjunta de la leche que producen los hatos de sus asociados, y que, en función de sus proyecciones tipo y estilo gerencial, ha ido abordando procesos y servicios complementarios. Igualmente en su desarrollo muestra eficaces servicios sociales, muy dirigidos y pertinentes a mejorar la calidad de vida de sus miembros y entorno, con resultados verificables en mejora significativa de productividad por animal y unidad productiva, perfilamiento de sus asociados como campesinos

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

Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Hallazgos y resultados. *En Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 93-113). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

productores agropecuarios de alta calidad, estructura comunitaria muy rica y con serias ofertas de educación, ofertas de ocupación laboral para sus jóvenes y enlaces que aseguran seguridad y salud para los habitantes de la vereda.

Dado que se trata de un trabajo realizado con la participación activa de los gerentes y presidentes de las cooperativas, en función de validar las hipótesis formuladas mediante hallazgos verificables encontrados en cuanto a tendencias doctrinales e históricas, la experiencia obtenida es de gran valor, ya que permite tener una visión de los procesos gerenciales, administrativos y de gestión que se viven dentro de las organizaciones en mención, y que por su especificidad marca derroteros para sus homólogas por categoría.

La presentación de dichos hallazgos y evidencias se describe a continuación en la misma secuencia y orden en que se llevó a cabo el trabajo de campo. Este tuvo dos momentos: el primero dedicado a la revisión documental, y el segundo, en desarrollo de las visitas con entrevistas a los directivos mencionados.

Momento de revisión documental

En este se opta por estudiar los documentos que poseen las cooperativas sobre: historia, estilos gerenciales, procesos administrativos y estructura. La intención al realizar dicha revisión es obtener una mirada de la cooperativa y los registros sobre referentes escritos, a sabiendas de que estos son la base de su accionar y responden a una elaboración colectiva aprobada por los consejos de administración y las asambleas de asociados; además, se han escrito en diferentes momentos de la vida, siendo documentos con fieles registros del proceso de su evolución y cambios a lo largo del tiempo.

La tabla 2 muestra las evidencias encontradas.

Tabla 2. Síntesis de revisión documental

Coopetrol 01 - Entrevistado: Faxim Pabuena, gerente

Razón social	Caja Cooperativa Petrolera (Coopetrol)
Historia	En 1953, un grupo de 48 trabajadores de Ecopetrol se reúnen en Bogotá, para crear una cooperativa multiactiva en beneficio de todos los miembros de esta entidad. En 1954 se le otorga la personería jurídica. En 1980 se inicia la vinculación de trabajadores de Ecopetrol y entidades que laboren fuera de Bogotá. En 1996, se extienden las afiliaciones a los trabajadores temporales, familiares y trabajadores del sector financiero y energético; adicionalmente se amplían los servicios.

(continúa)

(viene)

Historia

Para el 2002, mediante escisión de los otros servicios, se convierte en cooperativa de ahorro y crédito. Finalmente, en el 2009 se implementa el Sistema de Gestión de Calidad, dando un enfoque de mejoramiento continuo y la calidad en servicios de ahorro y crédito para los asociados. En el 2010 se amplían los servicios para todos los trabajadores activos o pensionados de todas las empresas nacionales y extranjeras que están vinculadas o son subsidiarias del grupo Ecopetrol y del sector energético.

Estilo gerencial

El estilo gerencial desarrollado en Coopetrol se considera idóneo por parte de los entrevistados y propicio para la cooperativa de hoy, puesto que el gerente es una persona visionaria, que tiene la capacidad de escuchar e interactuar con su grupo de trabajo, haciéndolos partícipes oportunos de las decisiones que se toman en la organización.

Adicionalmente ha generado una cultura de acogida al desarrollo de ideas que contribuyan a mejorar y fortalecer esa imagen que se tiene de la organización, la cual corresponde a una empresa innovadora, tanto en el desarrollo de procesos, la calidad de sus productos, y, aun mejor, en la tecnología que posee.

La implementación de procesos de calidad en Coopetrol hace de ella una organización sólida y con proyecciones definidas.

Estructura administrativa

Coopetrol se administra de una forma autogestionaria, con una estructura tradicional, siendo la Asamblea General el órgano máximo de control, integrada por asociados delegados por los diferentes grupos y zonas en los que hace presencia la cooperativa, elegidos democráticamente.

El Consejo de Administración, órgano permanente de administración de la cooperativa, conformada por asociados con perfiles definidos y experiencia; la Junta de Vigilancia, órgano encargado del control social de la cooperativa, es el órgano encargado de controlar que todos los demás se ajusten a las prescripciones legales; el revisor fiscal constituye el órgano encargado de la vigilancia y la revisión.

Cooptenjo 02 - Entrevistado: Víctor Camacho, gerente

Razón social

Entidad Cooperativa de Ahorro y Crédito (Cooptenjo)

Historia

“Una obra de arte hecha con las manos transparentes y solidarias de seres humanos reales y corrientes que aún hoy creen en la cooperación. El pasado representa los pasos recorridos en Coop-tenjo, resumidos en la constancia y la responsabilidad, la confianza y el ejemplo de una cooperativa que en su existencia celebra un éxito bien logrado” Víctor Camacho, gerente.

(continúa)

(viene)

Historia

Monseñor Manuel José Rodríguez (Q.E.P.D.), tomó la decisión de entregarle su vida al sacerdocio desde los 12 años de edad; con ayuda de la iglesia ingresó al seminario a pesar de los escasos recursos económicos de su familia. Después de varios años de labor como sacerdote en parroquias de Cundinamarca fue designado como párroco de Tenjo, Cundinamarca, donde fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Tenjo, Cooptenjo, en febrero de 1968.

Cooptenjo se constituyó con 20 asociados; todos ellos debían tomar el curso de cooperativismo, en el que se exponían los principios del cooperativismo y el significado de trabajar solidariamente, sin distinción alguna de sexo, política, raza y religión.

Monseñor estuvo los primeros cinco años como directivo de la cooperativa, como miembro del Comité de Educación, pero decidió que esta labor la debería seguir la comunidad y por esta razón le cedió la oportunidad a otras personas sin dejar su papel como asociado.

Monseñor Rodríguez describió a Cooptenjo como uno de los mejores proyectos, sociales y económicos, por medio de los beneficios que ofrece (tomado de entrevista realizada a monseñor Rodríguez para la *Revista Cooptenjo* edición especial 2008). Cooptenjo, día a día, aporta más beneficios y desarrollo a la región, en los municipios de Cundinamarca, donde hace presencia.

Estilo gerencial

La cooperativa permanece en constante búsqueda de una propuesta administrativa participativa y democrática, en la cual la estructura de poder descansa en las personas y no en el capital, y el reconocimiento al trabajo en equipo como un estilo gerencial colegiado y colectivo.

El compromiso de la alta gerencia es revisar, actualizar, cumplir y hacer cumplir la política de calidad de acuerdo con las necesidades de los asociados actuales y potenciales, logrando con esto maximizar los beneficios relacionados con la implementación de un sistema de gestión por procesos, la cultura de servicio, la mejora continua y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

Estructura administrativa

La administración de Cooptenjo, en ejercicio de una estructura real y formal, es ejercida por la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Gerencia. La Asamblea General y el Consejo de Administración crean los comités que consideren necesarios de acuerdo con el Estatuto y la legislación cooperativa. El gerente es el representante legal de Cooptenjo, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y superior de todos los funcionarios. El gerente y su respectivo suplente son nombrados por el Consejo de Administración, mediante contrato a término fijo por periodos no mayores de un año.

Para el adecuado y eficiente cumplimiento de toda la labor empresarial, Cooptenjo desarrollará su gestión por medio de una descentralización administrativa que tiene por objeto alcanzar una mayor eficacia en la prestación de los servicios.

En la cooperativa resalta el alto nivel de participación de los asociados elegidos en los órganos y comités, además de la dinámica interacción entre los directivos de las diferentes sedes y zonas.

Cooperativa Colega 03 - Entrevistado: José Ignacio Tamayo

Razón social

Cooperativa Lechera del Municipio de Guatavita (Colega)

(continúa)

(viene)

La cooperativa Colega fue creada en 1998. “Se inició un proceso de comercialización colectivo en la vereda Monquentiva de Guatavita (con una población de 120 personas divididas en 30 familias) que un año más tarde permitió generar una cooperativa.

Inicialmente la cooperativa se crea con 25 asociados en representación de 20 fincas y se denominó Cooperativa Lechera del Municipio de Guatavita, Colega”.

El proceso para su desarrollo

En el momento en que empezó a operar la cooperativa, las tierras estaban abandonadas, no había cultivos, las pasturas eran ordinarias y el ganado de mala calidad. Además, la producción por animal no superaba los cinco litros al día. La pobreza de sus habitantes se hacía más evidente al habitar en casas derruidas que no poseían baterías sanitarias ni estructuras adecuadas a las exigentes condiciones climáticas.

Un primer y muy importante trabajo inicial en la organización de la cooperativa fue aquel de concientización y construcción de confianza en el equipo de trabajo cooperativo.

Avances pequeños pero constantes en una estructura socioempresarial basada en procesos de tecnificación adecuada a los contextos.

“En 2000 se firma convenio con la empresa, igualmente cooperativa, Colanta, para la compra directa de leche, con lo cual se aseguró la venta del producto y un pago oportuno y rentable.

Paralelamente, los productores, como colectivo organizado, promueven la inclusión de su vereda como productora de leche dentro del Plan Básico de Ordenamiento Territorial.

La cooperativa se concentra en mejorar la genética de sus animales, desarrollar los potreros, elaborar planes de manejo para las praderas y adoptar tecnologías limpias para los cultivos.

Logra asistencia técnica de agrónomos y veterinarios, que le ha permitido una capacidad de carga por animal desde dos fanegadas a 2,5 animales por fanegada, y cree que podrán llegar a cuatro bovinos.

La inversión realizada por la cooperativa ha sido financiada con recursos propios, constituidos por la cuota de afiliación y el aporte de capital de los asociados. Han logrado cupos de créditos a través de Colanta y ya son sujetos de préstamos por parte del sistema financiero”.

Colega igualmente destaca los avances y los alcances que ha tenido desde su proceso de formación.

Logros

La dinámica impresa en la cooperativa mejora sustancialmente el entorno social. Por iniciativa de los campesinos productores de leche se cuenta con servicios de salud y educación básica. La cooperativa subsidia el estudio de siete jóvenes de la vereda en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, en Guatavita.

Todas las viviendas ya cuentan con batería sanitaria y pozo séptico. Las paredes fueron pañetadas y pintadas. Se diseñaron antejardines, las familias compraron muebles y electrodomésticos, e incluso tienen conexión a televisión satelital e internet. Varios habitantes adquirieron carros o moto para agilizar su movilización.

La exposición de los campesinos a un mundo globalizado ya no es ajena a ellos.

Los jóvenes ya contemplan la cooperativa y sus labores como opción profesional y de vida.

(continúa)

(viene)

La función gerencial en esta organización cooperativa tiene fundamentalmente dos características en su estilo:

Gerencia social basada en valores

- Prima el bienestar general sobre el individual.
- Todo debe apuntar a conservar el equilibrio entre objetivos económicos y sociales.
- Los valores de honestidad, transparencia, liderazgo y compromiso son el eje de las decisiones.

Gerencia colegiada

No obstante se tiene formalmente un gerente, representante legal, la cooperativa por principio ejerce una gerencia en la que se aplican los siguientes principios:

- Trabajo en equipo (núcleo básico).
- Decisiones en consenso.
- Autoridad en colectivo.

Antecedentes para la construcción de este actuar gerencial

En 1998, un grupo de 25 propietarios de 20 pequeñas fincas agropecuarias ubicadas en la vereda de Monquentiva, en el Municipio de Guatavita, departamento de Cundinamarca en Colombia, unen sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal: la leche.

Estos productores, además de habitar una inhóspita región montañosa de alto páramo y pajonales, carecen de tecnología, tienen difícil acceso a educación formal y capacitación, y por tanto nulo poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad. Se ven atados a e involucrados en constantes conflictos derivados de la casi inexistente opción de colocación de su producción, los bajos precios cuando se da esa opción, e inseguridad en los pagos.

Por otra parte, no tienen acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercute en una producción de supervivencia con bajos niveles de productividad, de ingresos netos y pésima calidad de vida.

Frente a esta situación, se busca apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera como instrumento de desarrollo socioempresarial. derivada de la decisión de constituir, un año más tarde, previo un intenso proceso de educación, se define como opción viable una cooperativa para la comercialización de la leche con base en la comunidad de la vereda, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos. Por medio de un notable liderazgo local, apoyo de colaboradores propios y externos voluntarios y promoción de la acción colectiva, inició en 1999 sus operaciones la Cooperativa de Productores Lecheros de Guatavita, Colega.

Estrategias para la sostenibilidad socioempresarial

Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida fue el claro reconocimiento de su situación económica y social.

La asesoría técnica que recibieron, rápidamente dio cuenta de problemas en la producción por el abandono de las tierras, la mala calidad de los pastizales y el ganado, que afectaban la comercialización. A lo anterior se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados.

(viene)

Estilo gerencial

En este panorama, no existían medios que fomentaran el arraigo de los jóvenes, y la sostenibilidad de cualquier iniciativa era cuestionable, de manera que las estrategias por desarrollar se orientaron con el acompañamiento técnico en tres áreas:

- Articulación para la comercialización.
- Mejoramiento productivo.
- Mejoramiento en la calidad de vida.

Las tres áreas, aunque describirlas es sencillo, en la práctica han involucrado interesantes y juiciosos procesos de mejoramiento personal, familiar, tecnológico y de aprendizaje colectivo e individual, además de hacer posible miradas comunitaria y de prospectiva ambiciosas pero adecuadas a su realidad.

La estructura administrativa, en lo formal y legal, se ajusta a los requerimientos; en la práctica es la aplicación de una gerencia colectiva que se ocupa de: administrar, planear, dirigir, tomar decisión, organizar y controlar cada aspecto, estrategia, actividad o tarea que se enfila al logro del o los objetivos definidos en conjunto.

En el momento del trabajo de campo las acciones de dicha gerencia colectiva están direccionadas a:

Coordinación de las diversas áreas específicas:

finanzas, mercados, producción, bienes y servicios, y organización y apoyo personal.

Niveles pertinentes en competencias de:

- Habilidad empresarial, tanto de los predios y unidades individuales como del conjunto.
- Innovación tecnológica y de gestión de procesos.
- Interoperación en desarrollo comunitario.

Estructura administrativa

Desarrollo de la función socioeconómica:

- Competencia y orientación de alto nivel para administrar.
- Equilibrio económico y social.

Movilización social:

- Comunicación.
- Participación.
- Educación.
- Movilización para el desarrollo social.

Afianzamiento de identidad cooperativa:

- Criterio diferenciador.
- Doble rol: usuario y dueño.
- Claridad de vínculo:
 - sentimiento de pertenencia,
 - relación entre asociados y la cooperativa,
 - relación entre asociados.

Gestión empresarial cooperativa:

- Control del acopio de leche
- Manejo de la nómina de productores
- Compra facturación y almacenamiento de insumos
- Control administrativo contable y financiero
- Representación gremial
- Gestión gubernamental
- Gestión solidaria

Fuente: elaboración propia.

Momento de visitas in situ y entrevistas a directivos

En las visitas a las sedes de las cooperativas y en las entrevistas realizadas a los gerentes o presidentes de las cooperativas resaltan la disposición y los aportes de significativa relevancia para la investigación soporte de este trabajo de los señores William Rodríguez Segura y Faxin Pabuena Peña de Coopetrol –entidad cooperativa de ahorro y crédito–; Víctor Hugo Camacho Correa de Cooptenjo –entidad cooperativa de ahorro y crédito del municipio de Tenjo– y José Ignacio Tamayo Castro, de Colega –cooperativa lechera del municipio de Guatavita–.

Tabla 3. Síntesis de resultados de las entrevistas

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Función cooperativa, doctrina y principios	“Coopetrol está basado en los principios y doctrinas del cooperativismo; al igual que toda empresa del sector solidario, tiene como fin el mejoramiento de las condiciones de vida de una comunidad y de sus asociados” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).	01
	“La esencia de la función cooperativa es la dignificación del ser humano como principio y fin de la economía. La esencia se enmarca en conformar unidades económicas de personas más que de capitales; se basa en la doctrina y principios universales del cooperativismo” (Niño, presidente Cooptenjo).	02
	“Es fundamental saber que Colega se inicia en una comunidad de baja escolaridad y muy escasos recursos económicos, que se puede definir como pobreza extrema, pese a ser poseedores de tierras pero inexploradas, sin conocimientos ni recursos técnicos, muy distante de los centros urbanos y sin medios de comunicación o de transporte. Contraste entre múltiples necesidades y quizá resignación. Sin embargo esas mismas condiciones exigían una integración en ‘mandos’ (trabajos comunitarios) para solucionar sus mayores dificultades. Existía, por tanto, un ‘germen’ de asociatividad. El desarrollo de trabajos, como lograr la instalación de la red eléctrica en la vereda o defender el rudimentario carreteable del exceso de tráfico generado por la empresa constructora de una red de energía de alta tensión, generaron confianza en el promotor de la creación de la cooperativa, propuesta como alternativa para lograr un mejor precio y pago seguro de la leche que ya se había comenzado a producir en baja escala y en forma tradicional. A la iniciación de actividades, en la comunidad se generó una fuerte dependencia del promotor a quien designaron gerente. La gerencia de Colega ha evolucionado en el tiempo, fundamentalmente por el proceso de aprendizaje de todos los asociados, que por la ubicación geográfica, limitación de los medios de comunicación, nivel escolaridad (promedio de tercero de primaria) y dificultad de comprensión de la teoría, considero más fácil un proceso de ‘aprender haciendo’ (Tamayo, gerente Colega).	03

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Modelo de gerencia	<p>“En nuestra cooperativa el modelo de gerencia que se aplica, o más bien el modelo de autoridad que se da no sólo en la gerencia sino en cada una de las áreas que conforman la estructura, está basado en el humanismo; siempre prevalece la persona, sin dejar de lado la exigencia por las obligaciones que cada uno desempeña en su lugar de trabajo; adicionalmente se busca la unión y el fortalecimiento como equipos de trabajo para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p>	01
	<p>“El modelo gerencial está fundamentado en una estructura horizontal de agrupación especializada basada en las tres disciplinas del modelo cube de Woccu (Consejo Mundial de Cooperativas. Modelo financiero, de mercado y de crédito) apoyadas por un soporte administrativo y uno tecnológico.</p> <p>El modelo gerencial se gestiona a través de la ejecución de procesos de carácter estratégico: control de gestión, gestión financiera y de presupuesto, gestión de planeación estratégica; con estos tres procesos el modelo gerencial asegura la adecuada ejecución de planes, proyectos y programas, apoyando con los procesos de gestión de la calidad y gestión de riesgo. Lo operativo se entrega al comité de calidad, y lo estratégico se evalúa y desarrolla en el comité de gerencia. Manual del comité de gerencia, manual de calidad” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	02
	<p>“En el principio, la gerencia con mayor experiencia empresarial proponía y explicaba los proyectos y las razones o los resultados buscados, procurando una metodología didáctica muy sencilla, y mostrar especialmente las diferencias entre los manejos de una empresa comercial y las cooperativas, sus aplicaciones contables y sociales. Un proceso también de aprendizaje para la gerencia” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Gestión administrativa	<p>“El gerente y los directivos de Coopetrol continuamente están haciendo una revisión de los procesos, para poder así hacer una planificación estratégica que ayude al mejoramiento de los procesos, pero adicionalmente está capacitando continuamente al personal; también cuenta con el compromiso de cada uno de sus colaboradores” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p>	01
	<p>“La gestión desde el punto de vista directivo está dada por todas las actividades que desarrolla la cooperativa que la acerquen a su visión a 2013, asegurando su sostenibilidad en el tiempo y un crecimiento constante, mejorando la calidad de vida de los asociados” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	02

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Gestión administrativa	<p>“El esquema administrativo es básico. Inicialmente un gerente y representante legal nombrado por el Consejo de Administración. El gerente orienta las actividades administrativas, una asociada como administradora que ejecuta las labores de contabilidad y compras y controles físicos, aportando su trabajo como apoyo cooperativo a la empresa. Su encargado, un asociado del almacén de provisiones responsable de entrada y salida de productos y su facturación, y un asociado responsable del control del centro de acopio de leche. A los asociados encargados del almacén y del acopio y un ayudante del segundo se les reconocían 15 días de salario. Se cuenta con una contadora titulada especializada en el manejo de la contabilidad cooperativa, remunerada por honorarios, y cuando la Circular Jurídica de la Supersolidaria lo exigió por el monto de los activos, se contrató una revisora fiscal con suplente.</p> <p>Hoy dos asociados con título de tecnólogos realizan estas labores, uno como asistente de la administración y el otro responsable del almacén de insumos agropecuarios. Son funcionarios de tiempo completo con todas las prestaciones. Se les ha inculcado el trabajo en equipo y la colaboración mutua en sus cargos, con buenos resultados. Ahora la Administradora ejerce supervisión y orientación de las labores encomendadas a los jóvenes.</p> <p>El centro de acopio, por su esquema de funcionamiento, mantiene los operarios de tiempo parcial con sus respectivos remplazos para descanso.</p> <p>Se creó un almacén miscelánea (como en Rochdale), comenzando con cuatro o cinco productos vendidos en la misma cocina comunitaria, y que hoy cuenta con un local propio, donde los asociados hacen todo el mercado de sus hogares, incluidos elementos de aseo e higiene, ropa y otros elementos que encargan. Lo administra una asociada sin remuneración atendiendo en horarios acordados. El control es del Comité de Educación y Desarrollo Social, de donde obtienen recursos para las actividades sociales Colega” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Liderazgo cooperativo, participación de los asociados y de la comunidad	<p>“La participación de los asociados y de la comunidad es importante en Coopetrol; son ellos quienes nos ayudan en conjunto a tomar las decisiones, nos aportan sus opiniones, sus solicitudes y las mejoras que debemos realizar a nuestros procesos; adicionalmente nos aportan propuestos de cursos, actividades, capacitaciones o servicios que les gustaría ofreciéramos” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p> <p>“La cadena de valor de la cooperativa está fundamentada en la gestión cooperativa, y este proceso promueve la identidad cooperativa en los asociados mediante el uso de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes; la comunidad se beneficia con proyectos sociales, la ejecución de fondos, y esto impacta en el crecimiento de la base social y el aumento en la participación democrática, no sólo en elecciones y asamblea, sino en la participación en las actividades como líderes y semilleros cooperativos, talleres cooperativos, educación financiera y proyectos ambientales, también apalancados por el Pesem” (Niño, presidente Cooptenjo)</p>	01 02

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Liderazgo cooperativo, participación de los asociados y de la comunidad	<p>“En la medida en que los asociados, en especial los consejeros, miembros de la Junta de Vigilancia y el Comité de Educación han comprendido el alcance y la responsabilidad de sus cargos, la administración se ha orientado a un modelo que hemos denominado gerencia colegiada, con mayor participación e independencia en la toma de decisiones, las que la gerencia debe orientar y sustentar cada vez más detalladamente, lo que demuestra el mayor nivel de comprensión y aprendizaje logrado.</p> <p>Sin embargo es necesario reconocer que aún existe una gran responsabilidad de la gerencia en el manejo de la empresa, por el factor mencionado de dependencia de los asociados. Visto desde el análisis cultural, esa dependencia seguramente es consecuencia de la "costumbre de recibir órdenes", lo cual genera baja autoestima, en vez de la capacidad de tomar decisiones (falta de creer).</p> <p>Precisamente la baja escolaridad en cooperativas rurales es bastante común, sumada a un conocimiento demasiado básico de los conceptos cooperativos y, a mi modo de ver, la causa de frecuentes fallas administrativas que llevan a pérdidas económicas, generalmente dolosas, las frustraciones o pérdida progresiva del interés de los asociados por la empresa o el simple interés sólo en los aspectos de comercialización de sus productos.</p> <p>Los programas de formación tecnológica de los jóvenes han permitido delegar funciones administrativas, conformando un equipo de trabajo que poco a poco se va empoderando de funciones con mayor responsabilidad.</p> <p>Documentado sólo tenemos el manual de funciones de la Gerencia, reglamentos del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y del Comité de Educación y Desarrollo Social basados en los Estatutos vigentes y el organigrama de la cooperativa. Tenemos el propósito de elaborar los manuales de funciones de los cargos administrativos, que están en borrador” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Función política, función social	<p>“Nuestra cooperativa dentro del ámbito social tiene como objetivo la prestación de servicios de buena calidad y a muy bajas tasas de interés para todos nuestros asociados, adicionalmente de los servicios de turismo y de recreación que ofrece nuestra filial Turispetrol. En el ámbito político, nuestra organización estipuló normas que vayan en mejora del beneficio de los asociados y del personal, sin dejar de lado el compromiso y el objetivo social de la organización y el buen servicio; adicionalmente cada una de las vacantes de la cooperativa son designadas por concurso interno, en el cual se desarrolla el conocimiento y las habilidades que cada uno de los integrantes posea, o en su defecto se acepta también la participación de personal capacitado externo” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p> <p>“La función política está plasmada en nuestro deber como organización con los asociados y su entorno, escrita en nuestro 'quiénes somos'. Nuestra función social es mejorar la calidad de vida de los asociados y su entorno basados en los siete principios cooperativos e integrados a nuestra misión empresarial” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	01
		02

(continúa)

(viene)

Categoría teórica	Categoría conceptual	Código
Función política, función social	<p>“Gestión, es el conjunto de actividades necesarias para el logro de los objetivos administrativos, operativos, financieros, organizacionales, dentro de la cooperativa o nivel de organismos gubernamentales y gremiales.</p> <p>Gerencia, la conducción, el direccionamiento o manejo responsable de todos los aspectos administrativos y organizativos de la empresa, que la conduzcan a los objetivos previamente establecidos.</p> <p>Gobernabilidad es el conjunto de actividades generadas en condiciones conducentes al manejo armonioso de la empresa, a logros exitosos en lo social, cultural, tecnológico y económico de la cooperativa y de los asociados, basado en la participación comunitaria, en los valores y principios cooperativos y normas claras, conocidas por los asociados. La gobernabilidad se logra con buena gestión y gerencia de la empresa” (Tamayo, gerente Colega).</p>	03
Toma las decisiones ¿Cómo se toman en la cooperativa?	<p>“Las decisiones son tomadas por la junta de socios y el gerente, quienes representan la voz de la comunidad y de los asociados. Digo esto porque siempre estamos atentos a recibir las solicitudes, peticiones o mejoras que propongan todas las personas. Estas se tienen en cuenta y se dialogan en la mesa; adicionalmente porque se desarrollan juntas con los asociados y personas de la comunidad para debatir los puntos unificados de todas las peticiones que se han realizado o las solicitudes” (Faxin Pabuena, gerente Coopetrol).</p> <p>“Eso depende del tipo y nivel de la decisión; como tenemos una estructura funcional, cada quien tiene unos roles establecidos en los procesos y una jerarquía que debe cumplir.</p> <p>Tenemos tres niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo, que nos permite identificar quién las toma, ya sea el Consejo de Administración o un facilitador de un proceso operativo, el cómo, acorde a la ejecución de los procesos y el modelo de control de gestión; se pueden tomar decisiones desde una alerta temprana (predictiva o preventiva) hasta acciones disciplinarias (correctivas) pasando por nuevos proyectos, seguimientos o evaluaciones” (Niño, presidente Cooptenjo).</p>	01
	<p>“Las decisiones operativas las toma la gerencia. Las de proyectos, conjuntamente con el Consejo de Administración, procurando el consenso por sobre una opinión mayoritaria. Las sociales, de manera consensuada por el Consejo de Administración” (Tamayo, gerente – Colega).</p>	02 03

Fuente: elaboración propia.

Análisis de los contextos local y cultural de las organizaciones cooperativas estudiadas y su incidencia en Colombia

Las circunstancias de modo y lugar que han rodeado a las organizaciones en lo local, desde la perspectiva de las particularidades culturales en donde cada una actúa, van

a marcar la esencia de lo que ha sido, es y será la cooperativa. Esta es una relación directa, pues la organización influye en el medio pero a su vez el medio incide en ella; es decir que en la configuración y en el accionar de estas surgen tanto fuerzas internas como externas a la cooperativa, las cuales van delineando las tendencias económicas, la firmeza, la solidez en tiempos de crisis y los principales hechos de la acción económica y social.

Las organizaciones cooperativas actúan en un contexto fuertemente incidido por lo que plantea la sociedad capitalista con sus relaciones e interacciones sociales y económicas, y a partir de dicho contexto les corresponde diseñarse y construirse como alternativa en su medio social. Ellas tienen el doble carácter empresarial y social, hecho que determina su accionar y compromiso con sus asociados y con su entorno socioeconómico y cultural, trazando así su acción colectiva como esencia de labor y compromiso con la comunidad que las rodea.

El contexto de desarrollo local permite agrupar intereses económicos y sociales, aprovechando las capacidades, las potencialidades y los propios recursos de la región. Se parte de las enormes necesidades que tienen los propios asociados y la comunidad en general. Estas necesidades son de todos los órdenes: económicas, sociales, culturales, e involucran a la mayoría de la población.

El origen de dicha problemática se sustenta en la incapacidad de la sociedad de dar respuesta a todos los diversos y complejos problemas, tanto de empleo, ocupaciones dignas, hábitat, e incluso, en muchos casos, de necesidades básicas insatisfechas. Los tres ejemplos tomados para este trabajo son ilustrativos al respecto. Todas las cooperativas seleccionadas, en su especificidad, generan procesos importantes de involucramiento con la comunidad que constituye su entorno, pues se pudo observar que toda la comunidad las reconoce como actores fundamentales, está dispuesta a colaborar y trata de construir sus propias alternativas, tanto en lo laboral para el caso de la primera, como social y ocupacional en las dos siguientes, que inciden en sus poblaciones municipal y veredal, respectivamente.

Al igual que en las demás empresas del sector, Coopetrol se basa en los principios del cooperativismo, los cuales buscan el bienestar, la integración, la ayuda, el mejoramiento de las condiciones de vida y la igualdad con equidad para todas las personas de una comunidad o sociedad, sin discriminación alguna de raza, color u otras características de las personas. Los pone en práctica ofreciendo una opción para el ahorro y el crédito de todas las personas vinculadas laboralmente a Ecopetrol, servicios que luego extiende a todo el sector energético.

Cooptenjo es una cooperativa ubicada en el municipio de Tenjo, en la sabana de Bogotá, especializada en ahorro y crédito. Tiene una estrecha relación con el municipio, y participa activamente en todas las actividades programadas por este. Es una cooperativa soportada en los principios del cooperativismo, con un

significado claro de trabajar según estas orientaciones, guardando fidelidad a los postulados de identidad, y solidariamente como actor político municipal, sin distinción de ninguna clase. Su actividad ha traído desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y sus familias, y es reconocida como gestora de desarrollo municipal.

Colega es una organización de productores agropecuarios. Su esencia se visualiza en el compromiso con la comunidad de la región donde desarrolla sus actividades. La comunidad se siente segura y respaldada por la cooperativa, que es fiel al compromiso con su gente, con un enfoque de alta responsabilidad social. Además, en todo momento y actuación, el equipo humano conformado como directiva busca el desarrollo social y humano de los asociados, sus familias, y extiende, en general, a todos los habitantes de la vereda, los servicios que ellos no podrían tener de manera individual.

El factor esencial de la organización cooperativa local es que sus asociados son los actores fundamentales del proceso llevado a cabo en la región, y su misión se centra en el aporte de servicios que brinda a los habitantes de su entorno, quienes a su vez se convierten en los principales aliados de la organización a la que pertenecen y deben los mayores beneficios.

El estudio de este último caso permite pensar que se puede extrapolar para todas las cooperativas de productores el que cuando estas cooperativas logran consolidarse en sus respectivas regiones y ser ejemplo de buenas prácticas, se convierten en motores de desarrollo y en la manifestación genuina de la región.

En dichos casos no sólo son una expresión de organización, sino además de producción y de transformación de las condiciones de vida de sus moradores, siendo relevante la mejora de la calidad de vida de los campesinos, entre otras razones por sus programas sociales que involucran a todos sus habitantes, mujeres, niños, jóvenes y adultos.

En el caso estudiado, los programas diseñados por los asociados se proyectan pensando en opciones que abren nuevas oportunidades y posibilidades en todos los niveles de la sociedad: económicas, sociales e incluso políticas, pues ellas se convierten en una real expresión democrática tanto en su filosofía de vida como en su acción múltiple y diversa.

Se destaca cómo el accionar mancomunado cooperativa-comunidad es la clave para ir creando una riqueza de tipo colectivo, con una apropiación social. La creación de la empresa cooperativa para satisfacer las necesidades y para el beneficio social de la población es, a su vez, la configuración de una empresa alternativa para la comunidad.

El estudio de este caso, tan representativo para una propuesta a nivel rural y de recuperación de un campo productivo en Colombia, debe entenderse, obviamente,

como un proceso que, siendo largo, en tiempo y en alcances, requiere ser sistemático, con fuerte enfoque de educación para la madurez ciudadana y el ejercicio de la democracia. Los elementos de formación continua en principios cooperativos, solidaridad, práctica democrática y capacitación específica para un pertinente desarrollo tecnológico redundan en buenas prácticas productivas y de gestión, pues ellos son la garantía que permite trazar una perspectiva de organización autónoma, fundamentada en la asociación voluntaria y de autogestión.

Una característica esencial y particular de las cooperativas de la región es su enfoque con la comunidad, pues a partir de entender su medio, sus necesidades e incluso sus sueños y aspiraciones, hace a los directivos de dichas organizaciones verdaderos líderes de la región, permitiendo a su vez involucrarse con los más diversos actores de la comunidad, quienes a la postre se convierten en multiplicadores de la organización y, por ende, en la acción social de ella misma. El reflejo más nítido en este sentido son, en sus respectivas dimensiones, las cooperativas Colega y Cooptenjo.

El caso de Coopetrol es distinto, en tanto cooperativa de grupo de personas cuyo vínculo social es el laboral y de servicios como proveedor de Ecopetrol, y por extensión a un sector concreto de la economía, cual es el energético. Se ofrece a todo aquel grupo de entidades que laboren con los trabajadores temporales, familiares y trabajadores del sector financiero y energético. Es una cooperativa que adopta una gerencia que privilegia el trabajo en equipo, aunque con una dirección centralizada que se irradia desde su sede principal, Bogotá, con agentes, asociados delegados y funcionarios representantes, a cada sede que requiera atención a un número representativo de asociados. Avanza, a su vez, en un aporte significativo a la adopción de técnicas organizativas de vanguardia con la implementación de un sistema de gestión de calidad, dando un enfoque y mensaje hacia el mejoramiento continuo y la calidad en servicios de ahorro y crédito para los asociados, y quizás con fuerza para hacerse presente en un mercado ampliado.

El análisis de estos tres casos seleccionados, por sus características distintivas y con entornos muy diferenciados en términos de incidencia social, lleva a la verificación de un elemento muy significativo para las cooperativas. Dicho elemento, significativo e incidente, es el llamado “vínculo común” que identifica al grupo de asociados que se unen a una cooperativa y del que tanto nos hablan los documentos de marco referencial. Elemento que, existente en el Decreto-Ley 1598 de 1963, es desestimado en la Ley 79 y desaparece en los posteriores referentes de identidad. Sutil y oculto, pareciera ser el elemento conductor de cohesión invisible que hace que esa sociedad humana que gira a su alrededor encuentre razón de peso para su trabajo conjunto; es el hilo de nirvana que une comunidad y disimula diferencias de raza, concepción, religión y estirpe.

Contexto histórico y epistemológico de las organizaciones cooperativas

La interacción social de una organización está determinada por su entorno social y por los rasgos característicos de la comunidad. Cuando una cooperativa como la lechera Colega, de trabajadores petroleros, Coopetrol, o municipal, Cooptenjo, tienen una relación tan estrecha y vital con su medio, se desata una interacción que hace que exista reciprocidad en la acción de las partes, y se vean mutuamente influenciadas y beneficiadas.

La interacción social dada por el trabajo de la cooperativa es, en esencia, aquella que responde a las necesidades e intereses de su medio social; es lo que posibilita el mejoramiento de la calidad de vida de los moradores de la región y de la organización. Todo ello conduce a construir una relación de profunda colaboración e integración, que va llevando a la configuración de lazos que, aunque invisibles con el tiempo, son indestructibles por la vitalidad de la acción y el beneficio mutuo que dicho tejido social logra.

Igualmente, es por ello que una desviación de principios o ejercicio de prácticas no deseables o inmorales para la comunidad impacta devastadoramente en dicha comunidad y quebranta la confianza y fe públicas, genera desasosiego y resentimiento. Tanto la fe y la seguridad que brindan estas organizaciones y sus buenas prácticas, como el resentimiento que se genera cuando se quebranta esa fe, se multiplican y afectan a varias generaciones. En el caso de estas cooperativas, correspondiendo con la primera hipótesis, han multiplicado sus vínculos y beneficios por varias generaciones de asociados.

Un aspecto de mucha importancia que permite visualizar la investigación con las cooperativas invitadas a participar en el estudio es el nivel de identidad que ellas reconocen —y por tanto tienen con las comunidades—, al mismo tiempo que el nivel de reconocimiento que de ellas tienen las comunidades, las cuales se asumen desde su conciencia de ser ellas, entendiéndose como capaces y dueñas de sus propias posibilidades de cambio.

A su vez, cada individuo de la región se siente con confianza en la fuerza y plenitud de lograr sus propios retos, lo cual también influye en el comportamiento del grupo social y de la comunidad en general, que se percibe como dueña de sus intereses y desarrollos. La clave del éxito de estas cooperativas radica en el empoderamiento que ellas brindan a sus colectivos sociales.

Lo anterior está dado por un contexto social de participación, colaboración y compromiso de las partes, que hace posible una fuerte interrelación social permeada por procesos de diálogo, construcción de madurez política, concertación

y reciprocidad en las relaciones sociales, lo que no contradice que, como es natural, se den tensiones y conflictos, que a la vez aprenden a solucionar.

Todo esto se logra porque las cooperativas y las comunidades, consciente o inconscientemente, actúan desde una perspectiva sociocultural de colaboración, cooperación, solidaridad, ayuda mutua; es decir, desde los principios doctrinales y filosóficos cooperativos.

El elemento por destacar en este estudio es la importancia de ver el juego y la puesta en escena de estos principios en la interacción social con la comunidad, que constituyen el entorno de las entidades, y no sólo con sus afiliados. Esto se refleja en los proyectos realizados con la comunidad en prácticas de ahorro, o más relevante aún, en el involucramiento de jóvenes y niños en el pensamiento y la acción cooperativa, siendo la organización y su proceso los que garantizan la unidad y la fuerza colectiva que expresa un propósito común en el que se manifiestan los intereses decantados del colectivo, pero también de cada uno de los individuos, que aprenden a abordar las diferencias mediante la interacción cooperada:

El valor del colectivo se orienta a que un grupo se reconozca como tal: que cada individuo se sienta parte esencial y reconozca su lugar y su papel en este, entendiéndolo que a pesar de formar parte, tal situación no tiene por qué hacerle perder su individualidad (Pardo y López, 2002, p. 91).

Dado que la cooperación es una acción integrada en la que confluyen múltiples esfuerzos e intereses, acuerdos y desacuerdos, consensos y disensos, configurando sólo un objetivo para el desarrollo de las acciones de la organización cooperativa, igualmente se entiende que el cooperativismo es un fenómeno cultural y socioeconómico, que genera directrices de cooperación en pro del beneficio social.

El estudio permite clarificar cómo la acción cooperativa adquiere una dimensión de trabajo colaborativo y mancomunidad, tanto en sus postulados filosóficos como en la acción solidaria que representa su proceso de integración de los colectivos y comunidades, que lo confirman, dando expresión a una dimensión política de reconocerse parte de la *polis* y reconocer al otro como capaz en igualdad de co-construir esa *polis*.

La esencia epistemológica se sustenta en la pregunta: ¿cuál es el propósito del cooperativismo?

El propósito de las cooperativas va directamente relacionado con el contexto histórico de las organizaciones cooperativas en Colombia participantes en la investigación, y marcado por un conjunto de hechos y circunstancias que configuran su perfil a lo largo del tiempo y de los lugares y épocas en los que han venido actuando.

Es destacable que siempre se conserva la memoria de referencia a sus gestores iniciales, pero como construcción colectiva, como conjunto de actores, que han

hecho de la organización lo que es hoy. Son esencia viva de un pasado, de un presente, y, desde luego, la proyección de futuro que se encarna en cada una de las actuaciones del hoy y aquellas programadas para el mañana.

En ellas indudablemente han dejado plasmados sus pensamientos los diferentes y diversos actores, en relación con las circunstancias que movían a las personas de la región en un pasado en el que actuaba la cooperativa, y a la misma organización, todo ello unido en un único referente: la expresión de sus gentes en un tiempo y lugar definidos a lo largo de la historia.

Esta es una tendencia importante que la investigación permitió visualizar, pues en la medida en que la cooperativa sea consciente de su propia historia, con la comprensión de lo filosófico y doctrinal, asumiéndose históricamente con sus tradiciones y costumbres, puede apropiarse de su legado, trabajar sobre sus errores, para no repetirlos, y proyectar nuevas acciones en la vida, enfocada para desarrollo de la misma en su dimensión empresarial cooperativa y como medio de mejora ofrecida a sus asociados.

Quiere esto decir que la doctrina, los valores y la filosofía se constituyen en el norte de las organizaciones cooperativas, y la historia se convierte en el más valioso legado que directivos, líderes y asociados van entregando a las nuevas generaciones. Herencia que se da en términos de formas de organizarse, agruparse, en estilos de dirección y gerencia, en desarrollo económico y en pautas de ser, de relacionarse, de entenderse y, por ende, de asumirse según el momento en que se vive. Conocimiento construido en colectivo, competencias para ver, juzgar y actuar en colectivo, y adaptaciones a las circunstancias de entorno en cada momento, como capital social acumulado.

El valor más relevante que encierra retomar los contextos tiene que ver con el accionar de las organizaciones, sean estas empresas cooperativas y organizaciones solidarias, dado que ello permite visualizar los cambios intrínsecos que han acaecido tanto en la organización como en sus gentes. Los cambios se registran en todos sus actos: costumbres, tradiciones, formas de organizarse, prioridades, estilos y pensamientos de vida. Además, permite verificar las circunstancias que rodearon los hechos, así como tratar de develar la intencionalidad de ese hecho, en ese lugar y tiempo. ¿Por qué y para qué se hizo? ¿Qué se pretendía?

Los antecedentes, tanto lejanos como cercanos, se constituyen en una valiosa pieza de análisis, pues a partir de esa realidad pasada se puede igualmente entender el presente y proyectar el futuro.

Al estudiar las diferentes organizaciones cooperativas, se observa que son diversas las manifestaciones de organización, de acuerdo con las condiciones y particularidades de la razón social de la cooperativa, las condiciones del entorno y los intereses individuales de los asociados.

La investigación permite corroborar las hipótesis planteadas, pues las organizaciones cooperativas sujetas a estudio de caso: Colega, Cooptenjo y Coopetrol, permiten visualizar que en su gestión administrativa son altamente coherentes con los principios y valores de la doctrina cooperativa, por lo que se diferencian, sustancialmente, de la gestión de una empresa de economía de mercado y de capitales.

Tendencias de la gestión y del estilo gerencial de las cooperativas

Se pudo establecer que el modelo gerencial está enfocado al trabajo en grupo, con fuerte tendencia a que dicho grupo se transforme en uno que trabaje en equipo, y con esa misma intencionalidad. Con base en ello, se estiman más eficaces los procesos para que se tomen las decisiones, teniendo en cuenta el mayor número de opiniones de los colaboradores, centrandó su atención en buscar que cada uno de los miembros del equipo participe, en individual con argumentos razonados, y en colectivo seleccionando la decisión que entrañe el menor riesgo, pero también el mayor beneficio para los asociados.

En esa medida, al lograrse ese sentido de trabajo en equipo, la gestión administrativa de la gerencia, esa gerencia cooperativa colectiva, es humana, cálida, siempre mirando al mejoramiento de las condiciones de vida de cada uno de los asociados y de la comunidad. Busca ante todo el mejoramiento de los servicios y la calidad humana. Adicionalmente, se permite estar atenta a las condiciones y opiniones de las diferentes personas que interactúan con la empresa, y revisa continuamente los procesos y las operaciones desarrolladas para identificar errores y proceder a implementar mejoras.

Los asociados, colaboradores y demás personas que conforman la cooperativa son parte vital de las decisiones que se toman, puesto que, independientemente de la cantidad de aportes que tenga cada persona, todos tienen derecho a los mejores bienes y servicios, además del voto y la libre opinión sobre las mejoras o problemáticas que se puedan presentar.

Como los entrevistados mencionan, todo es equitativo, y se busca la igualdad de derechos en general; se desarrollan reuniones cada vez que se requieren, siendo más efectivas en tanto las personas pueden plantear sus ideas y entre todos escoger las más idóneas, y para que, simultáneamente, contengan el respaldo o la aceptación de la gran mayoría de los asociados.

Es imprescindible que en una cooperativa haya una excelente gestión de procesos y ejercicio acertado de los principios y funciones administrativas, para llevar a cabo las decisiones tomadas por Consejo de Administración y la Asamblea General, sea esta de asociados o de delegados.

Cuando la gestión de los procesos y la función administrativa están bien lideradas, son admiradas por la gran mayoría de los habientes del municipio o del entorno en el que actúa la cooperativa, y sus habitantes, así no estén vinculados a la entidad, se enorgullecen de que esté presente en su municipio.

La participación de los asociados y la comunidad es constante en la cooperativa, debido a la gestión que se realiza, y es más apreciada cuando se observan y dan a conocer los derechos y deberes de cada uno de ellos. En dichas condiciones, la base social se encuentra en aumento, lo que incide en el fortalecimiento propio. Con lo anterior, las acumulaciones de recursos y conocimientos que logra la cooperativa sirven para desarrollar diferentes beneficios que se otorgan a la comunidad por extensión y como proyectos sociales en ejecución de fondos, de tal manera que crean vínculos de unión para más proyectos futuros.

Este aspecto tiene un factor determinante frente a la comunidad, puesto que refleja el deber ser de la cooperativa y envía un mensaje de la seguridad que puede brindar a todos, sus asociados y la comunidad en general. La función social es clara, pues su objetivo final es mejorar la calidad de vida de sus asociados, a través de su actuar económico; así las cosas, ambas funciones van de la mano generando un complemento que repercutirá en el futuro sostenimiento de la cooperativa como medio de promoción y desarrollo.

El proceso de toma de decisiones está debidamente estructurado y dividido dependiendo del tipo o nivel de estas decisiones. Para las directivas de la cooperativa en cuestión, es claro que la toma de decisiones no puede ser enfocada en una sola cabeza o área funcional. La toma de decisiones es una función compleja, pues existen diferentes factores y escenarios que deben ser evaluados paralelamente. Por esta razón, para cada tipo de decisión se elige una figura idónea con el fin de liderar el proceso y facilitar la realización de dicha responsabilidad como colectivo.

El Consejo de Administración, con el apoyo de sus comités y comisiones especializadas, junto con el gerente como responsable de la ejecución con gestión de riesgos, son quienes toman las decisiones en la cooperativa, pero teniendo en cuenta las opiniones, solicitudes y requerimientos que hagan los asociados y la comunidad. Los encuestados mencionan reiteradamente que con ese objetivo realizan reuniones previas con todo el personal, constituyendo estos los espacios en los que se expresan y exponen ideas y situaciones. Algunas de las decisiones operativas se aprueban por ser las correspondientes y más viables en este nivel, y las que no, son tramitadas en la cadena de procesos de decisión y se solicitan con argumentación soporte del cómo y por qué, para ser desarrolladas por la empresa. Son estas decisiones las que se debaten en sesiones conjuntas entre el Consejo y el gerente.

Las cooperativas tienen enfocados todos los beneficios y servicios ofrecidos al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, sus asociados, y por consiguiente a la comunidad, siendo lo más importante que cualquier persona puede

estar asociado y disfrutar de los servicios con parámetros de equidad y en igualdad de oportunidades.

La educación cooperativa se pregona y ha pregonado como la regla de oro de las cooperativas. Las cooperativas lo ratifican. Entienden la educación cooperativa como un imperativo de identidad, y así entendida, no obstante el recorte de recursos establecido por la norma fiscal, se concentran en brindarla en sus tres aspectos y niveles.

Una educación es información que continuamente llega a los asociados, al personal vinculado, a los nuevos asociados y a la comunidad, en todo lo concerniente a la cooperativa, sus principios y opciones, mediante charlas sobre la importancia y el beneficio de la empresa, del sector solidario, y actualizaciones de aprendizaje de temas en general.

Una educación es capacitación habilitante para gestionar la empresa cooperativa, a asociados potencialmente electos como directivos, y específica conceptual, con el uso de herramientas y técnicas adaptadas a la lógica cooperativa y a sus quehaceres, brindada a directivos, gestores y funcionarios.

Una educación contiene capacitación con asistencia técnica directa y pertinente a convertir a productores y proveedores asociados en actores eficaces, eficientes y proveedores con altas especificaciones de calidad en los bienes y servicios que le entregan a la cooperativa, y a través de ella, a los mercados ampliados.

Este valor es parte fundamental en el desarrollo del objetivo social de la organización. El gerente debe tener la capacidad de infundir este concepto entre todos sus colaboradores y asociados. Adicionalmente, cada una de las decisiones que toma y cada programa que desarrolla deben estar acordes con estos objetivos de valor, buscando siempre el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas mediante el perfeccionamiento de los servicios ofrecidos por la cooperativa.

La gerencia exige un enfoque complejo y sustentado hacia el mejoramiento de los resultados de la empresa, con adecuada y oportuna planeación, definición de estrategias, planes de acción y actividades, involucramiento y control en la gestión de todos los procesos, tanto estratégicos como operacionales o logísticos.

El equipo gerencial colectivo, que incluye a directivos y gerencia, debe exigir el cumplimiento de lo propuesto, las actividades y labores desarrolladas por cada uno con un alto grado de calidad, sin olvidar la calidad humana y siendo conscientes de que la persona prevalece y es lo más importante.

Para las cooperativas, un pilar fundamental es la solidaridad, pues es una característica determinante que permite a la gerencia visualizar planes, proyectos y programas que aporten crecimiento y evolución a las diferentes áreas, con claridad de su incidencia en asociados, sus familias, así como también a la comunidad de entorno, con cálculos realistas y responsables de sus efectos, tanto deseados como no deseados.

■ Conclusiones

La investigación “Tendencias doctrinales e históricas del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia y su incidencia en la gestión administrativa de las empresas del sector” se centró en identificar las tendencias, que se evidenciaron como hitos doctrinales e históricos en la gestión administrativa del sector cooperativo y la economía solidaria en Colombia.

La investigación se propuso identificar las teorías de mayor incidencia que, habiendo implicado la gestión de las organizaciones, se pueden considerar como tendencias filosóficas; esto se logró gracias a la juiciosa y metódica observación del acervo documental disponible sobre la gestión administrativa en las empresas del sector cooperativo sobre las cuales se han hecho estudios de caso.

Fue de interés, también, señalar las formas de aplicación doctrinal reflejadas en la gestión administrativa al tratar de validar las hipótesis propuestas para el trabajo. Se evidencian resultados de la investigación que validan las hipótesis propuestas.

La hipótesis de que la gestión administrativa de las empresas solidarias es altamente coherente con los principios y valores de la doctrina cooperativa y solidaria –por lo que se diferencian, sustancialmente, de la gestión de una empresa de economía de mercado–, ha sido validada con la verificación de la realidad en las organizaciones estudiadas, tanto en el acervo documental como en los hallazgos encontrados.

No obstante lo anterior, se hizo necesario, igualmente, validar una hipótesis contraria: la gestión administrativa de las empresas cooperativas objeto de estudio no se han direccionado históricamente desde la doctrina cooperativa y solidaria; por esto se asimilan, cada vez más, a la gestión de una empresa de economía de mercado.

Luego de llevar a cabo una comparación entre procesos, estructuras y métodos organizativos de las entidades estudiadas, y profundizar en los tres casos seleccionados como típicos y referentes de un tipo de empresa cooperativa, se establece que las organizaciones cooperativas, con predominancia, muestran que se sustentan sobre principios doctrinales y valores construidos históricamente en un proceso de interacciones sociales, económicas y culturales, lo cual valida la tesis H1, que, en síntesis, se soporta en las siguientes tendencias observadas:

- El movimiento cooperativo, en lo social, pretende siempre conformar el sector con otras formas solidarias, muestra sostenibilidad en el tiempo, con desarrollos sostenidos a pesar de las crisis y dificultades. Quizás el elemento más valioso para rescatar de la trayectoria histórica del sector es que, precisamente, ha sido capaz de ser fiel a la doctrina cooperativa y ha aportado a construir aquella solidaria.
- Se hace evidente que coexistir y cohabitar en el sistema capitalista no ha sido y no será fácil para el sector cooperativo y solidario, ya que este siempre va a estar expuesto a muchas presiones e incluso tentaciones para que vire su camino y compromiso desde la visión solidaria, como lo demuestran las crisis. También son obvias las desviaciones que se presentan en diferentes etapas, extremas contradicciones entre discurso y hacer, que igualmente son analizadas a lo largo del presente estudio.
- La gestión, como tendencia solidaria, se sustenta en la cooperación, que involucra una organización orientada a lograr un beneficio a los asociados. Esta tendencia manifiesta se expresa como participación democrática, en la cual la gestión administrativa se erige en base fundamental para la toma de decisiones desde una visión cooperada y mancomunada, en situaciones de igualdad de derechos y equidad como responsables solidarios.

Además, por medio del estudio se ratifica que la dinámica administrativa de las cooperativas ha estado orientada a:

1. La sustentación en la doctrina y por la defensa de principios cooperativos y de solidaridad.
2. La transformación y adaptación a las nuevas expresiones organizacionales, tanto en los periodos de crisis como en aquellos de mayor dinámica y desarrollo como sector.

En este sentido, los valores que más se han materializado en la gestión administrativa son: autodeterminación, autogestión y autocontrol; ellos, abordados desde la acción del colectivo como un valor intrínseco al ser empresa social, pero a su vez desde los proyectos empresariales, por entenderse que esta es su esencia.

Para el mayor número de organizaciones cooperativas la responsabilidad social es de su ser; para algunas otras, especialmente aquellas que se han enredado en disyuntivas entre conveniencia y esencia, las propuestas de responsabilidad social empresarial suenan atractivas, y hasta son objeto de inversiones en capacitación y actualizaciones normativas en su interior.

El proceso de dirección en este tipo de organizaciones, tanto cooperativas como de solidaridad, expresa y constituye en sí mismo una contradicción de carácter

dialéctico, pues encierra en él un doble carácter presente en todos los momentos del ser cooperativo. Es así como estos van desde lo individual hasta lo colectivo, teniendo que obedecer por su naturaleza empresarial a una dirección de gestión administrativa y a la vez social, económica y democrática que exige respuestas de esa misma naturaleza, reconoce la imperativa interrelación y encadenamiento eficaz con los demás actores económicos, formas empresariales y sociales como constructora de comunidad local y responsable de respuestas a este nivel, y asimismo, el imperativo de lo regional, lo nacional y lo internacional para encadenarse en los nuevos escenarios que generan puntos de valor.

En las organizaciones cooperativas y solidarias, el individuo desempeña un papel fundamental. Cuando actúa como sujeto activo y actor fundamental de los diversos proyectos, programas y acciones de la organización, el individuo se permite ser copartícipe tanto en la acción como en la toma de decisiones estratégicas y de proyección de esta. Él hace posible, con su actuar, la dimensión trascendente de la acción como colectivo social.

La economía cooperativa se sustenta en el bienestar y en el desarrollo, no sólo de sus miembros como asociados, sino que además busca generar impacto y beneficio a la comunidad circunvecina en donde ella actúa, entendiendo que el desarrollo personal no es posible si no se da un progreso del colectivo social al que pertenecen las personas que conforman la organización.

Es importante hacer énfasis en que a partir del doble carácter de la cooperativa siempre están presentes, de un lado, la responsabilidad social y las relaciones vitales con la comunidad, y de otro lado, desde su perspectiva de empresa, la demanda de relaciones económicas claras con sus miembros y asociados, así como en cuanto a pautas de acción y competitividad desde lo económico. Por tal razón la gestión administrativa de las cooperativas expresa igualmente este doble carácter empresarial y social.

Se hace evidente en la investigación, a través de los sujetos estudiados, que la gestión administrativa posee una acción colectiva en su dirección y toma de decisiones. En este aspecto se consideran más fructíferas las decisiones cuando son consensuales, por cuanto todos los partícipes toman conciencia de sus responsabilidades y acatamiento. De la misma manera, las evidencias orientan a considerar mucho mejores aquellas decisiones cuando van orientadas a favorecer tanto los intereses del asociado como la obtención de ganancias, y, a su vez, el desarrollo de su entorno sociocultural. Para las organizaciones cooperativas la solidaridad es un elemento inherente a su acción, tanto económica, como social.

En este sentido las experiencias estudiadas ofrecen un claro ejemplo. La acepción “solidaria-solidaridad” toma dos dimensiones: la primera, solidaridad para considerar a todos los involucrados como igualmente capaces de asumir las responsabilidades y por ello respetados como tales, y una segunda, que deriva

de ser solidarios en la acción, es decir, consolidar algo sólido, circunstancias que permitan amparar a los miembros –cualesquiera y en donde quedan cubiertos todos– cuando eventualmente tengan necesidades por amenazas o desamparos imprevisibles. Una y otra apunta en lo microempresarial al respeto y a la ayuda mutua, y, a nivel macro, a la participación e interacción obligada con el entorno y la comunidad como acciones concretas de actores tanto económicos como políticos incidentes en lo social y cultural, con fuerte acento ético de valores.

Por lo anterior, ellas han sido organizaciones sustentadas en el tiempo y muestran grandes arraigos en las comunidades en las que actúan. Su permanencia les ha permitido acumular capitales económicos colectivos y sociales de interrelaciones y cultura de solidaridad entre sus miembros. De la misma manera, se pudo constatar que aquellas de mayor arraigo son democráticas y apreciadas como escuelas de democracia, y han llegado a serlo porque han respondido a las necesidades de esos colectivos en aspectos tan importantes como empleo, sostenibilidad alimentaria y de consumos inmediatos, y desarrollo comunitario a una escala sustentable.

Uno de los ejemplos más evidentes sobre el particular se pudo constatar y verificar en la Cooperativa Lechera de Guatavita, Colega, en la vereda de Sesquilé, Cundinamarca.

Dicha organización no es solamente una cooperativa, es, además, un referente valioso para la comunidad local y regional en todos y cada uno de los aspectos que constituyen su cotidianidad, a saber: el hábitat, la alimentación, los proyectos, la cultura, la perspectiva de los jóvenes, entre muchos otros. Pero a su vez, la cooperativa es la empresa importante de la región: ella es vista como fuente de empleo, de ingresos y de organización, y ha sido capaz de gestar proyectos de bienestar social con cobertura del 100% en la población local de su incidencia, generando impactos notables en desarrollo social.

Este ejemplo aportó sustancialmente a la investigación, pues se logró identificar que, no obstante su tamaño pequeño, el modelo de gestión cooperativa es, por esencia, de carácter democrático, participativo y, por ende, de autogestión.

De otra parte, la gerencia colectiva y cooperativa se comporta desde dos perspectivas en su acción directiva; una, desde la concertación, participación y democracia, y otra, desde los modelos clásicos, haciendo debida aplicación de dirección sustentada en la planificación, organización, dirección y control. En una adecuada gestión administrativa, establece el análisis correcto de los alcances y desarrollos en la dirección y gerencia soportada y argumentada en diagnósticos pertinentes, pronósticos objetivos y planeación estratégica.

La organización cooperativa guarda en todo momento una doble dimensión, la dimensión empresarial adelantando procesos gerenciales, para lo cual utiliza métodos y técnicas que permiten abordar la gestión económica, técnica,

productiva y financiera de la organización, y la dimensión social, que tiene que ver con los beneficios, el progreso de las familias, la distribución de la riqueza generada por sus miembros en individual y en colectivo, y la función social, la cual es formativa o educadora y busca ante todo impacto y beneficio social.

La potencia de la solidaridad, las interacciones y relaciones que se generan con la cooperación maximiza una construcción que, con lazos muchas veces no visibles, se interconecta actuando en red, en particular desde los intereses de orden social cooperativo. Este se expresa como un valor agregado a partir de las múltiples acciones comunicativas, que del orden local, regional, nacional e incluso mundial permiten la confluencia de intereses y la configuración de un camino común muchas veces no pactado, pero sí interactuado.

Al observar con atención el proceso descrito anteriormente, en su dinámica propia y en su relacionamiento dentro de la cadena de valor, es de carácter dialógico, maximizado de beneficios.

Partimos de la premisa propuesta: la cooperación en sí misma es dialéctica; es decir que se sustenta en la autonomía, pero al mismo tiempo es interdependiente como organización social. Interdependencia y dinámica dialéctica que ha permitido trasladar a cada uno de los asociados los beneficios económicos y sociales de pertenecer a la cooperativa y, a su vez, ser red encadenada a puntos de valor, que aportan y son representados en mayores ingresos individuales y familiares. La tendencia predominante es la de una visión que trasciende el cortoplacismo.

Para los asociados de Colega, ya no es sustancial preocupación la dinámica empresarial de su producción de leche; eso está por ahora superado y bien manejado. Lo es sí, y en grado sumo, el planeamiento de su proceso desde la perspectiva de responder a exigencias globales y el hacer de la cooperativa y las circunstancias de entorno un espacio de desarrollo de capacidades para sus nuevas generaciones con arraigo en la tierra y de territorio.

Varias de las otras organizaciones sujetas al estudio muestran igualmente niveles interesantes de incidencia de estas tendencias doctrinales e históricas, pero seleccionamos a Colega para la ilustración, pues es la organización que muestra más evidentemente la validez de la hipótesis H1 planteada, que a su vez refuerza la respuesta positiva a los nuevos desafíos del siglo XXI y la era del trabajador del conocimiento de nuestra época.

Esta cooperativa está empezando su desarrollo empresarial con buenas bases tanto históricas como de cimientos en principios, referentes de gestión e innovaciones propias en adaptación de conocimientos y técnicas a su realidad. Ello es loable y reconocido, pero también entraña riesgos.

Su actividad económica central es apenas la comercialización de la leche que producen sus asociados, con aceptación de alguna producción de terceros no

asociados de la vereda, con algunos avances, significativos unos y tímidos otros, en los procesos previos y subsiguientes a dicha actividad en la cadena de valor. Se observan serias tentaciones y llamados a que se tomen decisiones de extender la cooperativa a otras zonas, y ello significa distracción de recursos y esfuerzos en ganar puntos de valor en la cadena productiva. La cooperativa solamente ha “cooperativizado”⁴ una actividad económica central; las demás acciones son sociales, o son parte de la alianza con la Cooperativa Colanta, o siguen siendo ejecutadas por los asociados como individuos y en sus unidades privadas. Falta mucho camino por recorrer, que se constituye en miles de oportunidades para esta comunidad.

Sin embargo, no se puede afirmar tajantemente que la hipótesis contraria, H2, haya sido totalmente refutada.

Sea por las condiciones de entorno o por los tamaños que van adquiriendo las organizaciones, tamaño y complejidad que muchas veces han sido impuestos por las normas vigentes, no todas las organizaciones cooperativas o solidarias pueden mostrar observancia cabal de los principios cooperativos y solidarios en su integralidad, y en especial aquel de la democracia participante y solidaria, como ha sido expuesto en los argumentos y resultados anteriores.

Aquellas organizaciones vinculadas al sector financiero y de ahorro y crédito, según estudio de entorno y sector necesarios a la comprensión previa y paralela de los sujetos estudiados en este trabajo, y que se desenvuelven en las grandes y medianas ciudades, para las cuales los imperativos económicos de volúmenes y marginalidades son evidentes, la hipótesis H1 no es tan válida. Por el contrario, se puede inferir, por los resultados, que corresponden a tendencias que se encauzan hacia la hipótesis H2.

Estas organizaciones, si bien no son las más, sí involucran un gran número de personas, y por sus incidencias en el mundo de lo financiero han sido encapsuladas en las tendencias de desregulación para el sector tradicional versus regulación para homologación del sector cooperativo y solidario. Son juzgadas por el gremio de bancos y financieras tradicionales o las autoridades de seguimiento y control como actores no formales en el mercado financiero, y como “ideales” operadores de microcrédito y bancarización de las capas populares de la población colombiana.

⁴ Las autoras toman el concepto “cooperativizar” o “cooperativizado”, propuesto por el maestro Rymel Serrano y el equipo Indesco, en el sentido de identificar la actividad o el proceso que se ha acordado entre los asociados de una cooperativa, para que sea realizado colectivamente en cabeza de la entidad y por tanto queda vedado para ser ejecutado por un asociado de manera individual o con terceros, afectando la disciplina y acción cooperativa, y por tanto, tiene pena de sanción en la organización.

Por falta de reflexión sobre su identidad, o por considerarse parte y actores en el mercado, las cooperativas y operadores ONG de la economía social con mayores volúmenes de asociados o vinculados, en su gestión administrativa, no se han direccionado históricamente desde la doctrina cooperativa y solidaria; por el contrario, asumen esto como una visión ortodoxa y descontextualizada. En sus prácticas se asimilan –es más, buscan acercarse cada vez más– a la gestión de una empresa de economía de mercado, para lo cual invocan las nuevas tendencias españolas de vinculación de socios comerciales con participación en su capital social, al abrir espacios a inversores de capital en las cooperativas, y conformarse en conglomerados empresariales en los cuales la democracia es totalmente representativa y concentrada en un agente administrativo que, en últimas, actúa sólo o con un reducido círculo de contertulios.

Otra tendencia que incide en organizaciones que se inscriben como componentes del sistema de economía solidaria es la de organizar figuras para canalizar recursos hacia nuevas formas jurídicas que se dicen de innovación social, mediante ONG que se argumentan para beneficiar grandes y numerosos grupos populares, las más de las veces como disculpa, pero que en realidad son especuladores y vendedores de servicios populares.

Otras empresas o formas operativas especialmente organizadas con fines políticos o como operadores circunstanciales de políticas transitorias de gobierno, lamentablemente, usan las formas solidarias, se constituyen en ONG e incluso hacen uso de la figura jurídica cooperativa como forma agrupadora para aprovechar coberturas, obtener contrataciones gubernamentales y de agencias internacionales y beneficios fiscales, valiéndose de una imagen de gran responsabilidad social empresarial.

Este nuevo tipo de entidades y figuras constituyen un interesante acervo de organizaciones, cada vez más numerosas en nuestro medio y en Latinoamérica, que deberían ser abordadas bajo la lupa de una rigurosa investigación, que delimite hasta dónde su naturaleza es social, y para establecer sus verdaderas identidades y fines.

Referencias

- Aguilar Zuluaga, I. (2009). *El gerente y el empresario en Colombia: Estilo y gestión gerencial* (2ª. ed.) Bogotá: Digiprint Editores.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1992). *Hacia el siglo XXI: Las cooperativas para un mundo en cambio*. San José de Costa Rica: Editorial ACI.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995a). *Declaración sobre identidad y principios cooperativos*. San José de Costa Rica: Edaci.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995b). En ACI (Ed.), *Declaración sobre la Identidad Cooperativa* (Vol. 1). Manchester, Alemania: ACI.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2005). *Congreso de Cartagena, informe y memorias*. Cartagena: Alianza Cooperativa Internacional.
- Álvarez, J. F., Cerda, H., Huertas de Mora, M. V. y León, A. (2010). *La responsabilidad ética y social universitaria, mito o realidad*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arango Jaramillo, M. (1987). *Manual de procedimiento y economía solidaria*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arango Jaramillo, M. (2005). *Manual del cooperativismo y economía solidaria*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arbeláez Naranjo, L. E. y Huertas de Mora, M. V. (2006). *Curso básico de cooperativismo: Normas legales para cooperativas*. Bogotá: Documentos de Estudio Fundesarrollo.
- Arbeláez, L. E. y Huertas de Mora, M. V. (2007). *Curso avanzado para directivos de cooperativas. Curso Avanzado Cooperativa Redil*. Documento inédito.
- Aristóteles. (1978). *Ética Eudémica*. Barcelona: Herder.
- Asnariz, T. (2007) *¿De qué hablamos cuando hablamos de bioética?* Colección biblioteca del profesional. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Banco Mundial. (2000, 2001, 2002). *Informe sobre el desarrollo mundial*. Washington: Banco Mundial.
- Bastidas, O. (2012). *La doble dimensión de las cooperativas: Esfera organizacional y sus interrelaciones*. Documento inédito.
- Bennecke, D. W. (1975). *Economía social de mercado: ¿puede imitarse el modelo alemán en América Latina?* Rio de Janeiro: Kas.

- Bermúdez Cárdenas, A., Castro Carretero, N. J. y Saavedra Henao, M. D. (1997). *Perfil del gerente y de los órganos administrativos del sector de la economía solidaria para el siglo XXI*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Beuthien, V. (1990). Genossenschaftsrecht: woher-wohin? (Derecho cooperativo: ¿de dónde-hacia dónde?). *Marburger Schriften Zum. Genossenschaftswesen*, 69, 16.
- Birchall, J. (2005). *Las cooperativas y los objetivos de desarrollo del Milenio*. Bogotá: Gráficas El Quijote.
- Boff, L. (2010) Principios, valores y ética. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=6YFTh2yEPlk>.
- Bööke Sven Ake. (1992). *Valores cooperativos para un mundo en cambio*. San José de Costa Rica: Alianza Cooperativa Internacional.
- Cañón, J. J. (1955). *Organización y funciones de las cooperativas agropecuarias* (2ª. ed.). Bogotá: Banco de la República.
- Coady, M. M. (2010). *Dueños de su propio destino*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Cortina, A. (2012). *Ética de la empresa*. Madrid: Taurus.
- Dávila Ladrón de Guevara, R. (2005). El sistema de economía solidaria en Colombia. En J. M. Pérez de Ugalde (Coord.). *La economía social en Iberoamérica: Un acercamiento a su realidad* (pp. 139-178). Madrid: Fundibes.
- Del Valle Montoya, P. y Hernández Hernández, O. I. (2009). *La solidaridad en el cooperativismo y el mutualismo en Antioquia 1870-1930*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Fauquet, G. (1962). *El Sector Cooperativo*. Buenos Aires: Intercoop, Editora Cooperativa Limitada.
- Fernández Ruiloba, A. (2003). *El control y seguimiento en la administración de Coparmex: Coparmex historia y desafíos*. Monterrey: Universidad de Monterrey.
- Fledderjohn, H. C. *Cooperativas prósperas*. Documento inédito.
- Funlam. (1995). *Historia y filosofía de la economía solidaria*. Módulo II. Documento inédito.
- Gallón, F. (1965). *Desarrollo económico y cooperativo*. República de Colombia. Bogotá: IER, Pontificia Universidad Javeriana.
- García, A. (1978). *Régimen cooperativo y economía latinoamericana*. Bogotá: Ediciones Espiral Colombia.
- Garzón Díaz, F. A. (2000). *Manual interactivo de bioética*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.
- Gide, C. (1883). *Principios de economía política. Curso de economía política* (tomos I a III). Montpellier: Universidad de Montpellier. Libro Antiguo.

- Gómez González, A. L. y Medina Valencia, J. E. (2000). *Empresas de economía social*. Bogotá: Arfos Editores e Impresores.
- Guarín Torres, B. y Sarmiento, A. J. (2000). *Gerencia y gestión de empresas cooperativas* (1ª. ed.). Bogotá: Javegraf.
- Guerrero de Burgos, M. (1963). *Cooperativismo y cooperativas*. Bogotá: Asociación Colombiana de Cooperativas.
- Guerrero Palacio, M. (1965). *Cooperativismo y cooperativas* (5ª. ed.). Bogotá: Talleres Litográficos de Publicaciones Cultural.
- Habermas, J. (1991a). "Afectan las objeciones de Hegel a Kant también a la ética? En J. Habermas, *Escritos sobre moralidad y eticidad*. Barcelona: Paidós.
- Habermas, J. (1991b). "Justicia y solidaridad" en K.O. Apel, A. Cortina, J. de Zen y D. Michelin (eds.), *Ética comunicativa y democracia*. Barcelona: Crítica.
- Habermas, J. (2012). *La constitución de Europa* [Zur Verfassung Europas] 1ª ed. Berlín: Ein Essay. Traducido por: J. Aguirre Román, E. Mendieta, M. Herrera, F. Hernández, H. Dobon y J. Carabante Muntada. Madrid, España: Editorial Trotta S.A.
- Hernández Grajales, H. (2004). *Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Hirtscheld, A., Bianchi, A. F. y Thomas A. (1962). *Charles Gide, homenaje*. Buenos Aires: Intercoop, Editora Cooperativa Limitada.
- Hoerler, E. (1985). *Economía y doctrina social católica*. (Vol. 1). Barcelona, Cataluña, España: Editorial Herder. Recuperado de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf_Naturaleza_y_especificidad_de_la_cooperativa_multiactiva.pdf
- Honeth, A. (1988). *Entre Aristóteles y Kant. Esbozo de una moral del reconocimiento*. Conferencia impartida en la Universidad Complutense de Madrid (dactilografiada).
- Honeth, A. (1992b). Integridad y desprecio, *Isegoría*, (5), 78-92.
- Huertas de Mora, M. V. (2008). *Curso básico de cooperativismo*. Documento inédito.
- Huertas de Mora, M. V. (2010a). *Reflexiones y comentarios sobre Dueños de su propio destino, Cuaderno No. 2*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Huertas de Mora, M. V. (2010b), *Curso Doctrina de la Cooperativa O.I. Mapa mental cooperativa*. Bogotá: tomado de plataforma Universidad Virtual Cooperativa, www.uccvirtual.edu.co
- Huertas de Mora, M.V. (2010c). *Curso Doctrina de la Cooperativa OI5 Principios y valores hoy*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de HYPERLINK "<http://www.uccvirtual.edu.co>"
- Huertas de Mora, M. V., Alba de Camelo, M. y Gaitán Moreno, Y. (2010). *Curso Naturaleza de la cooperativa*. O.I. Principios operacionales en las cooperativas. Recuperado de www.uccvirtual.edu.co

- Jaramillo Gutiérrez, F. de P. (1978). *Cooperativismo y sociedad comunitaria*. Bogotá: Ediciones Coocentros.
- Jaramillo Gutiérrez, F. de P., Serrano Uribe, R. y Uribe Garzón, C. (2005). *Conversatorio sobre la "Utopía" Cooperativa: Promoviendo la doctrina y autenticidad*. Bogotá: Fundequidad.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Principios de administración* (5ª. ed.). Bogotá: Norma.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2011). *Administración – Una perspectiva global* (11ª. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Ley 134 de 1931 Sección IV De la Administración de la Sociedad Arts. 61-62-67-69-70.
- MacPherson, I. y Eguía Villaseñor M. (1997). En A. C. ACI (Ed.), *Identidad cooperativa* (1ª. ed., Vol. 1). México: Confederación Mexicana de Cajas Populares.
- Mansilla, M. A. (2002a). *Por una empresa de democracia económica*. Bogotá: Graficoop.
- Mansilla, M. A. (2002b). En: Corfincora (Ed.), *Por una empresa de democracia económica* (1ª. ed., Vol. 1). Bogotá: Graficoop, Cooperativa de Artes Gráficas.
- Marín Castaño, A. y Arboleda Álvarez, O. L. (1995). *Historia de las prácticas solidarias en Antioquia*. Medellín: Funlam
- Mate, R. (2011). *Tratado de la Justicia*. Barcelona: Anthropos Editorial, Rubí.
- Mejía, F. J. (1960). *Cuestionario cooperativo* (3ª. ed.). Bogotá: Uconal.
- Moreno Avendaño, J. del C. (1987). *Cooperativismo* (1ª. ed.). Bogotá: Grupo Precooperativo guía Ltda.
- Moreno, J. del C. (mayo - agosto de 1994). La economía solidaria contemporánea. *Revista Universidad Cooperativa de Colombia. Cooperativismo y desarrollo*, 60, 16.
- Obregón Restrepo, J. (2008). *Economía solidaria: Alternativa para el desarrollo y la paz* (1ª. ed.). Manizales: Editorial Jes.
- Padilla, L. A. (2009). *La empresa asociativa solidaria y el desarrollo local: Marco conceptual*. (Documento interno disponible en Superintendencia de la Economía Solidaria). Bogotá.
- Pardo M., L. P. y Huertas, M. V. (2011). *Prácticas de ahorro y crédito en las cooperativas en Colombia: Una mirada de los modelos influyentes*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pardo M., L. P., Serrano U., R. y Jaramillo M., G. (2006). *Estado del arte del sector solidario en Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pardo, L. P. y López, K. B. (2002). *La formación en las organizaciones: Una función social*. Bogotá: Anthropos.
- Pérez Valencia, G. (Enero-abril de 1999). La economía solidaria en el proceso hacia la paz. *Revista Universidad Cooperativa de Colombia. Cooperativismo y desarrollo*, 70, 105.

- Pineda Suárez, C.J. Desarrollo del cooperativismo internacional. En L. Solano Arévalo. (1999). *Algunas experiencias nacionales particulares*. Bogotá: Consultamérica, Grupo Asesor.
- Pineda Suárez, C.J. Integración cooperativa internacional. En L. Solano Arévalo. (1999). *Algunas experiencias nacionales particulares*. Bogotá: Consultamérica, Grupo Asesor.
- Pineda Suárez, C.J. Estrategias de desarrollo empresarial. Principales organismos de integración. En L. Solano Arévalo. (1999). *Algunas experiencias nacionales particulares*. Bogotá: Consultamérica, Grupo Asesor.
- Pineda Suárez, C. J., Castillo Soto, M. E., Pardo Martínez, E. E. y Palacios Villegas, N. V. (1998). *Cooperativismo mundial* (Vol. 1). Bogotá: Consultamérica.
- Posada Myer, P. (s.f.). *Estructura filosófica doctrinaria y normativa de las empresas de economía solidaria*. Bogotá: Lito edición Ltda.
- Prieto López, R. (2010). *¿Cómo funcionan las empresas de economía solidaria en el siglo xx?* (1ª. ed.). Ibagué: Idear.
- Ramírez, B. (1989). *Teoría y doctrina de la cooperación*. Bogotá: Cideuc.
- Razeto, J. (Noviembre de 2005). Transformación cultural de la sociedad: Una imagen desde lo local. En *Actas, 5º Congreso Chileno de Antropología Chilena*. Concepción: Memorias de Congreso.
- Razeto, L. M. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad* (p. 45). Argentina: Editorial Lumen-Humanitas.
- Ruiz Luján, S. P. (oct.-nov. 1943-44, 1949). Construir un nuevo orden económico. *Fay. Revista jurídica*, 593, 445.
- Sánchez Cabrera, K. M. (2009). *Sistemas de trabajo estándar e implementación de indicadores de gestión*. Lima: BCP Procesos de gestión.
- Sarmiento Reyes, A. J. y Guarín T., B. (1999). Aspectos legales de la gestión cooperativa. *Revista IER (noviembre)*, 51.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones que aprenden*. Recuperado de <ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenla-practica.pdf>
- Serrano Uribe, R. (2007). *Naturaleza de la cooperativa*. Documento inédito.
- Serrano Uribe, R. y Huertas de Mora, M. V. (2010). *Gestión y gerencia en las cooperativas: Gerencia colegiada o gerencia empresarial solidaria*. Documento inédito.
- Sierra Jaramillo, F. (1980). *Cooperativismo colombiano*. Bogotá: Editorial Temis Librería.
- Suárez, R. (2000). *Ética y valores humanos*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Uribe Garzón, C. (2004). *Bases del cooperativismo*. Bogotá: Editorial Unión Gráfica.
- Valderrama, C. (1952). *Aspectos del cooperativismo colombiano*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Villarini, A. (2004). *Desarrollo de la conciencia moral y ética: Teoría y práctica* (p. 34). Río Piedras, Puerto Rico: Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento Crítico, Universidad Río Piedras.

Índice analítico

A

Actividades económicas
 sin ánimo de lucro, 56
 sociales y políticas, 73
Actos de justicia, 56
Administración participativa, 53, 46, 67
Alianzas estratégicas, 67, 78
Ánimo lucrativo
 ausencia de, 53
Aporte
 antropológico, 28
 aristotélico, 70
 de capital de los asociados, 97
 de la epistemología, 27
Aspiraciones, 53, 73, 74, 79, 107
Autogestión, 28, 34, 36, 38, 67,
 107, 116, 118
Autogestionada, 34, 38
Autonomía, 30, 38, 45, 68, 119
 democrática, 53
Ayuda mutua, 20, 33, 53, 63, 109, 118

C

Capital
 aportantes del, 60
 empresas de, 39, 71, 75
 humano, 38
 inicial, 44
 inversores de, 121
 social, 45, 56, 83, 110, 121
 sociedades de, 56
 socios de, 13
Capitales, 44, 100, 118
 de inversión, 89
 economía de, 13
 económicos colectivos y sociales, 118

 empresa privada de, 87, 89
 mercado de, 66
 mercado mundial de, 45
 sistema económico de, 54
Colectivos, 11, 28, 30, 43, 50, 51, 109, 118
 humanos, 76
 sociales, 76, 108
Colegios cooperativos, 20
Comité(s), 35, 36, 37, 38, 40, 96, 101, 102
 Coordinador del Cooperativismo
 Colombiano, 64
 de actividad y recursos, 37
 de apoyo operativo y apoyo técnico, 39
 de asuntos sociales y con
 la comunidad, 37
 de control social, 40
 de política social, 34
 jurídico, 37
 o junta de vigilancia, 34, 40
 y equipo de finanzas, 37
Comunicación, 69, 70, 83, 84, 89,
 90, 91, 99
Condiciones
 de injusticia, 50
 de vida, 21, 30, 100, 105, 106, 111, 113
 de vulnerabilidad, 54
 económicas, 18
 políticas, 18
 sociales, 18
Consumidores, 20, 27, 42, 43, 44, 45, 55, 75
Controles públicos, 66
Coopdesarrollo, 67
Cooperativas, 15, 16, 17, 18, 19
 agrícolas, 63
 agropecuarias, 19, 124
 de la reforma agraria, 19
 de ahorro y crédito, 12, 13, 16

- de caficultores, 19
- de comercialización, 19
- de consumidores, 20
- de consumo, 19
- de producción, 35
- de productores rurales, 16
- de productos, 20
- de trabajo asociado
- financieras, 12
- multiactivas, 12
- productivas y de servicios, 14
- Cooperativismo, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 30, 32, 51, 53, 63, 64, 65, 71, 72, 74, 96
- Corriente filosófica, 51
- Cultura
 - ética, 29, 46

D

- Decisiones
 - toma de, 21, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 68, 70, 76, 80, 82, 83, 85, 86
- Decreto Ley 1598 de 1963, 19, 22, 107
- Desarrollo
 - económico, 53, 85, 110, 124
 - integrador y complejo, 25, 28
- Dimensión
 - empresarial, 67, 68, 110, 118
 - formativa y educadora, 67, 68
- Doctrina filosófica, 50

E

- Economía
 - de capitales, 13, 111
 - social, 12, 15, 17, 20, 29, 42, 45, 49, 50, 51, 53, 55, 57, 121
- Economías locales, 51
- Educación cooperativa, 19, 29, 38, 63, 90, 113
- Empresas
 - capitalizables, 54
 - cooperativas, 13
 - de capital, 39, 71, 75
- Episteme*, 27
- Epistemología, 26, 27
- Escuela
 - de Nimes, 36, 50
 - clásica, 50

- socialista, 50
- cristiana, 50
- Estado benefactor, 44
- Estilo gerencial, 93, 95, 96, 98, 99, 111
- Estructura, 45, 64
 - de administración, 64
 - de motivaciones, 32
 - organizacional, 90

F

- Factoría, 42
- Filosofía, 11, 28, 32, 49, 82, 110
 - de vida, 106
- Fondo
 - de empleados, 26, 51
 - mutuo de inversión, 26
- Forma de trabajo, 76
- Formas jurídicas, 12, 14, 16, 26, 45, 121
- Función
 - de desarrollo social, 67
 - económica, 67
 - gerencial, 98
 - cooperativa, 67
 - productiva, 67

G

- Gerencia, 13, 14, 15, 17, 18, 22, 25, 27, 29, 32
 - administrativa, 40
 - colegiada, 36, 37, 38, 39
 - empresarial asociativa, 36
 - cooperativa, 77, 90, 111
 - colectiva, 40, 99, 118
 - Empresarial Asociativa, 34
- Gerente
 - perfil del, 79, 80, 84, 89, 124
- Gestión
 - administrativa, 12, 13, 14, 16, 18, 27, 40, 68, 69, 77, 78, 101, 102, 111, 115, 116, 117, 118, 121

H

- Hábitus, 29
- Imperativos
 - empresariales, 54
 - económicos, 55
- Institución
 - social, 50
 - económica, 50
 - empresarial, 50

I

Instituciones auxiliares, 64, 65, 66
 Inversionistas, 21
 golondrina, 45

J

Justicia, 30, 33, 51, 55, 56, 68, 72, 74

L

Legislación cooperativa, 19, 21, 96
 Ley 134 de 1931, 21, 61, 62
 Ley 24 de 1981, 64
 Ley 79 de 1988, 52, 61, 64, 65, 68,
 79, 107
 Líder(es), 21, 32, 34, 40, 69, 80, 82, 85,
 86, 102, 107, 110
 Liderazgo(s), 22, 25, 27, 32, 35, 77, 80,
 81, 83, 84, 85, 89, 98, 102, 103

M

Mayéutica socrática, 14
 Mejoramiento continuo, 68, 69, 85, 95, 107
 Modelo
 de gestión, 45
 cooperativa, 67, 68, 118
 económico, 44
 Movimiento
 social, 11, 29, 45, 49, 72
 cooperativo, 15, 51, 64, 66, 116
 Mutualidad, 68
 Mutualismo, 18, 49

N

Natilleras, 26
 Normas legales sobre cooperativas, 19
 Normógrafo, 26

O

Organismos de grado superior, 19, 65, 66
 Organización
 cooperativa, 67, 70, 98, 106, 109, 118
 solidaria, 76, 78
 Organización No Gubernamental, 26, 49,
 57, 121
 Organización precooperativa, 51

P

Planificación estratégica, 78, 101
 Pluralismo, 68, 71

Principio de identidad, 39

Principios y valores universales
 del cooperativismo, 13

Procesos

operativos, 39, 40
 estratégicos, 41
 operacionales o logísticos, 39, 40, 113

Productores rurales, 16

Propiedad

privada, 44
 colectiva, 44

R

Razonabilidad de la economía, 55
 Relaciones económicas, 60, 61, 75, 117
 Rentabilidad económica, 43
 Responsabilidad
 social, 38, 55, 74, 106, 116, 117
 social empresarial, 27, 54, 55, 91, 121
 Revisor fiscal, 38, 40, 68, 95
 Roles de liderazgo, 27

S

Satisfacción, 44
 Satisfactores, 29
 Sector
 cooperativo, 11, 12, 16, 22, 32, 45, 51,
 52, 53, 59, 61, 64, 82, 115, 116, 120
 económico, 45
 tercer, 49, 51, 54, 55, 57
 Sociedades mutuales, 12, 26

T

Tendencias
 doctrinales, 12, 13, 16, 25, 27, 29, 77,
 94, 115, 119
 teóricas, 11, 27
 históricas, 12
 Tercer sector, 49, 51, 54, 55, 57
 Toma de decisiones colectivas, 40

U

Uconal, 19, 26, 34, 67

V

Valores
 colectivos, 75
 materializados, 12
 Voluntad de asociación, 53

Este libro se terminó de imprimir y encuadernar en Proceditor, en abril de 2014, con un tiraje de 150 ejemplares. Fue publicado por el Fondo Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia, empleando las familias tipográficas BerkeleyStd, MyriadPro y ZapfHumanist.

This book was printed and bound by Proceditor, in April 2014, in a print run of 150 copies. It was published by Fondo Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia. ITC Berkeley Oldstyle Std, Myriad Pro and Zapf Humanist 601 BT typeface families were used.