

## ¿La gestión del riesgo en la organización solidaria debe preocuparse del Isomorfismo organizacional?

Por Ricardo Dávila Ladrón de Guevara<sup>1</sup>

Desde hace unas décadas la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES) y los gremios del sector solidario impulsaron con un sentido preventivo la idea de la necesidad de preocuparse por los riesgos que deben afrontar las empresas solidarias que se dedican a la prestación de los servicios financieros del ahorro y el crédito.

La crisis que vivió el sistema financiero nacional a finales del siglo XX, que arrasó con casi medio centenar de cooperativas financieras y los tres bancos cooperativos, hicieron sonar las alarmas al interior del sistema de economía solidaria, de la necesidad de impulsar un sistema de medición de riesgos, técnica que era desconocida en el mundo financiero y bancario global y local hasta la década de los años noventa del siglo pasado y que surgió como medida preventiva en el mundo financiero a partir las crisis vividas en los años 80's y 90's, como lo fueron las que sufrió el Japón (1990) y el Sistema Monetario Europeo en 1992.

Esta técnica lo que proponía era desarrollar la capacidad de elaborar modelos para medir los riesgos de crédito, mercado y liquidez, que están relacionados cuando el sistema financiero y bancario enfrenta momentos de crisis. Para afinar la manera de atender los riesgos mencionados, surgieron en el mundo los acuerdos de Basilea<sup>2</sup>. El primer acuerdo se firmó en 1988 y su tema principal fue sobre el monto de "capital regulatorio que debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, de mercado y de tipo de cambio".

El segundo acuerdo se firmó en 2004 y el tema principal que trató fue el cálculo de los activos ponderados por riesgo haciendo énfasis en las "metodologías internas, la revisión de la supervisión y la disciplina de mercado". Y el tercer acuerdo vino luego del desastre que ocasionó en el mundo financiero y bancario la crisis financiera global del 2008 y se firmó en el año 2010 y apuntó principalmente a preocuparse por "la exposición de gran parte de los bancos de todo el mundo a los "activos tóxicos" en sus balances y en los derivados que circulaban en el mercado".

Cómo se puede deducir de estos acuerdos, la preocupación central se centraba en la valoración de la probabilidad de sufrir un daño referido a la pérdida de valor en variables de carácter económico. Y esto es válido, sin lugar a dudas, para las entidades donde las variables económicas son determinantes para su desarrollo y sostenibilidad como sucede en las empresas de capital.

Pero, ¿qué sucede cuándo las empresas no son de capital, sino sociedades de personas como lo son las empresas solidarias que prestan servicios de ahorro y crédito como lo son las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales?. ¿Son suficientes las recomendaciones que plantean los acuerdos de Basilea?

La preocupación proviene de los riesgos que fenómenos de carácter no financiero ni económico generan a las sociedades de personas, como lo son las empresas solidarias. Por esta razón planteo

---

<sup>1</sup> Presidente honorífico de la Corporación Red Unicossol, Profesor Emérito de la Pontificia Universidad Javeriana. Socio de DLDGConsultores ([www.dldgconsultores.com](http://www.dldgconsultores.com))

<sup>2</sup> Fuente: <https://cdn2.hubspot.net/hub/239039/file-973636435-pdf/docs/powerdata-tofu-basileaii.pdf>

la necesidad de tener un abordaje claro y preciso sobre los procesos de isomorfismo organizacional que tienden a sufrir principalmente las cooperativas financieras, las cooperativas de ahorro y crédito y los fondos de empleados.

El isomorfismo organizacional es un fenómeno producto de la competencia que conduce a que las organizaciones y las empresas tiendan a parecerse las unas a las otras, perdiéndose la diferencia que las distingue y que conduce a la fractura de la estructura del modelo cooperativo como plantea Ramírez, (2002), lo que puede suceder cuando los directivos y gerentes las administran como si fueran empresas de capital ya sea por conveniencia o por desconocimiento de las diferencias que caracterizan a la organización solidaria en relación con la empresa de capital.

Otros autores anotan que las causas pueden ser ocasionadas “por el medio que las rodea que conlleva a un proceso de adaptación a su entorno porque las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad” (Meyer & Rowan, 1977)<sup>3</sup>. O, como sucede en nuestro país, por presiones derivadas de la legislación y la Superintendencia de la Economía Solidaria, que no tienen en cuenta los elementos diferenciales existentes entre una empresa de capital y una empresa de personas y las supervisa como si fueran iguales.

El riesgo del isomorfismo radica tanto en lo mencionado por Ramírez, la fractura de la organización que conlleva a su posible liquidación, como en la pérdida de las ventajas que significa el ser una empresa con lógica de operación diferente a la empresa que tiene una gestión basada en la rentabilidad, razón por la cual conforma un paradigma de ventaja cooperativa<sup>4</sup>

Lo que se pretende con este artículo, es llamar la atención sobre un riesgo, el del isomorfismo, que sufren las empresas solidaria y que debe ser “reconocido, entendido y comprendido de manera clara y oportuna por los responsables de la dirección y el control de la organización solidaria, para que se puedan diseñar alertas tempranas que detecten la aparición de este fenómeno en la organización, ya que opera a la manera de “un cáncer empresarial silencioso” que va carcomiendo a la organización solidaria y que cuando hace metástasis ya no se puede hacer nada pues la fractura y la puede llevar a su desaparición”<sup>5</sup>.

Es nuestro deseo, también, que los asociados, directivos, delegados, gerentes y empleados reconozcan que conformamos un paradigma de ventaja competitiva y comparativa, que nos permitiría mantenernos sostenibles en un mercado ordenado según la lógica del capital, obteniendo ventajas que redundarían tanto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados como de las comunidades en las cuales están inmersas las formas solidarias.

---

<sup>3</sup> Autores citados en <http://dldgconsultores.com/wp-content/uploads/2018/08/Qu%C3%A9-significa-Isomorfismo.pdf>

<sup>4</sup> Ramírez, Luis. 2002. Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica: la ventaja cooperativa. IREC 02-11E. Collection Cahiers de Recherche. Université de Sherbrooke. Canadá

<sup>5</sup> Ver fuente : <http://dldgconsultores.com/wp-content/uploads/2018/08/Qu%C3%A9-significa-Isomorfismo.pdf>