

Lectura No 1: Los riesgos de carácter no financiero; el isomorfismo organizacional¹

Las organizaciones solidarias que prestan servicios financieros se ven abocadas a una situación generadora de riesgos que ocasiona la poca educación que sobre la propuesta del cooperativismo y la economía solidaria tiene un buen número de directivos, delegados, asociados, gerentes y empleados y otros actores relacionados con el tema.

Puesto que todos hemos sido educados, formados y capacitados en el esquema que propone el capitalismo, hay una tendencia natural a gestionar y actuar con la lógica del capital al interior de la organización solidaria, tendencia que no se ha podido superar dada la falta de educación y formación en cooperativismo y economía solidaria que se mencionaba en el párrafo anterior.

Este fenómeno se ha denominado el isomorfismo organizacional, que se entiende como el proceso de querer parecernos y actuar como si fuéramos una empresa de capital². Esta situación es muy común en las organizaciones solidarias que prestan servicios financieros (las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas financieras y los fondos de empleados, por ejemplo). En este sentido, la tendencia se traduce en actuar como si se fuera un banco comercial. No se marca ninguna diferencia en el tipo de prácticas y acciones que se le aplican al asociado.

Riesgo cooperativo: Teoría organizacional del Neo-institucionalismo

- **Procesos de isomorfismo organizacional producto de la competencia** (las organizaciones tienen a parecerse unas a otras perdiéndose la diferencia que las distingue)
- **Las cooperativas de Ahorro y Crédito son las más afectadas** (legislación y entes reguladores del mercado financiero);
- **Isomorfismo organizacional tiende a fracturar la estructura del modelo cooperativo.**

Basado en Beger (1994)
CITADO POR Ramírez, 2008

El profesor Luis Ramírez, 2008, en una presentación virtual que hizo en el programa de educación continua programado por la UNES/PUJ, refiriéndose a la estrategia de la cooperativa, definió la eficacia a lograr como el producto de **la coherencia**³ y **la cohesión** que se debe dar al interior de la

¹ Miguel Ricardo Dávila Ladrón de Guevara, profesor Emérito de la Pontificia Universidad Javeriana, miembro de DLDG Consultores y Presidente de la Corporación Red Unicossol

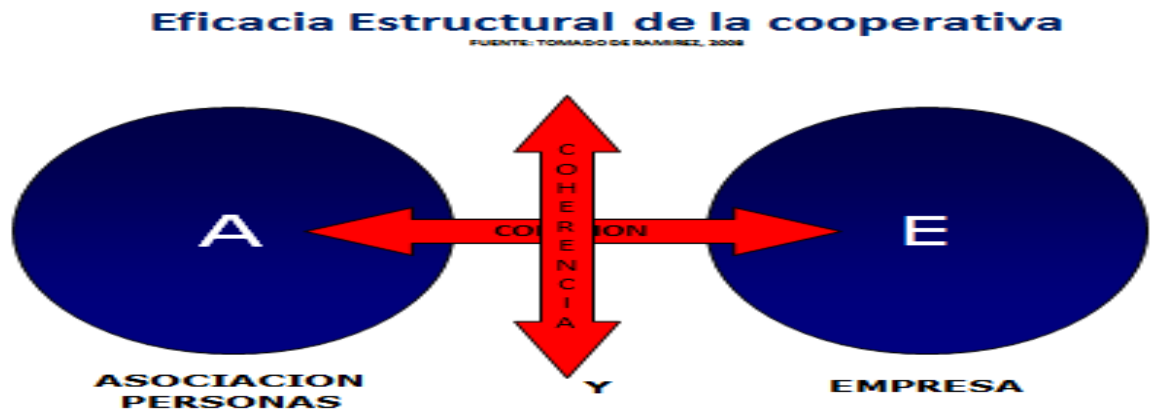
² Para desarrollar el tema del isomorfismo se ha utilizado tanto el documento de Ramírez (2002), como la presentación virtual que hizo en educación continua de la FEAR/PUJ en Ramírez (2008). El texto escrito es responsabilidad de Ricardo Davila, sustentado en los documentos mencionados

³ "Cuando se dice que alguien es coherente, es porque se verifica que existe correspondencia entre su forma de pensar y de conducirse", Fuente: <https://www.significados.com/coherencia/>

organización solidaria por parte de los diferentes interesados que se encuentra la interior de esta (directivos, delegado, asociados, gerencia, empleados).

Coherencia en cuanto a pensar, sentir, decir y hacer (actuar) teniendo en cuenta los principios y valores que propone tanto el cooperativismo como la economía solidaria por parte tanto del núcleo básico (directivos más gerencia) como de los asociados y los empleados. En términos organizacionales diríamos que la dimensión asociativa y la dimensión empresarial se comportan de acuerdo a los principios y valores pregonados y que no hay una disonancia cognitiva en cuanto se piensa una cosa (la propuesta cooperativa y solidaria), se dice otra cosa (principios y valores cooperativos y solidarios) y se hace otra cosa (se actúa y toman decisiones como si se fuera un banco comercial), situación ésta que podríamos denominar como la incoherencia que afecta la eficacia de la organización solidaria. Ver la gráfica No 1: Eficacia estructural de la cooperativa

GRAFICA NO 1: EFICACIA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA



La cohesión⁴, entendida como que estos principios y valores son compartidos por los interesados, tanto por quienes están en la dimensión asociativa (directivos, delegados y asociados) como por quienes responden por la dimensión empresarial (gerencia y empleados) de manera que no haya contradicciones ni conflictos generados por el desconocimiento y las prácticas que no se sujetan a los principios y valores. Cohesión significa por lo tanto que no hay enfrentamiento entre las dos dimensiones básicas de la organización solidaria

Si esto no sucede, si hay enfrentamientos que rompen la cohesión interna de la organización. Esta se ve enfrentada a un riesgo que no se trata normalmente en los principios de Basilea. Es el riesgo que mencionábamos en el párrafo inicial; se denomina el isomorfismo organizacional.

Este riesgo puede asumir dos situaciones de fractura posible de la organización solidaria que la van a conducir a situaciones de conflicto y riesgo que puede traducirse en la liquidación y desaparición

⁴ Cohesión es “ la unión que existe entre los integrantes de un grupo que comparten ideas, y poseen un sentido de pertenencia, que permite llevar adelante un proyecto o propósito en común”, Fuente: <https://www.significados.com/cohesion/>

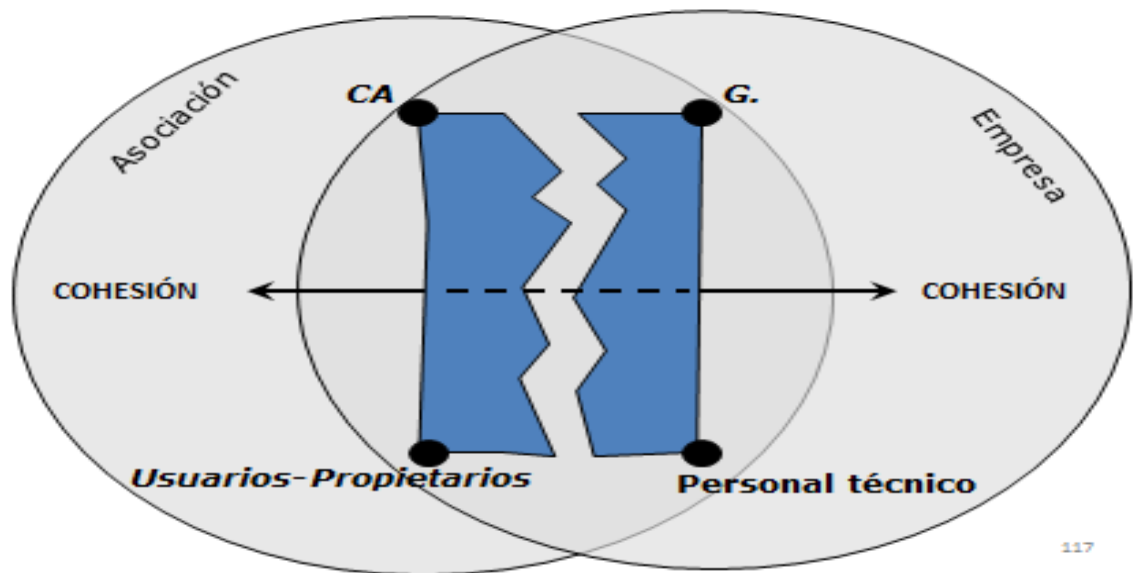
de la organización. La primera situación se denomina la **fractura típica por cohesión**, ver gráfico No 2. En este gráfico podemos apreciar que se crean dos bloques enfrentados que rompen la cohesión interna.

De una parte, en la dimensión asociativa, el Consejo de Administración (CA) y los Usuarios-propietarios (para el caso colombiano denominaríamos como CA a los directivos y delegados y como Usuarios-propietarios a los asociados), que se enfrentan a la gerencia y al personal técnico (en Colombia, los empleados), porque un grupo se enmarca en los principios, valores, conceptos y formas de acción y toma de decisiones orientados por la propuesta doctrinal, filosófica y teórica del cooperativismo y la economía solidaria y el otro grupo actúan impulsados por una racionalidad capitalista u otro interés diferente al que se ha propuesto. Este enfrentamiento lleva a la organización solidaria a conformar dos grupos enfrentados que generan la división interna y a entrar en una crisis de sostenibilidad generada por la ruptura de la cohesión interna.

GRAFICO No 2; FRACTURA TÍPICA DE COHESION

Fractura típica de cohesión

FUENTE: TOMADO DE KAMMER 2008

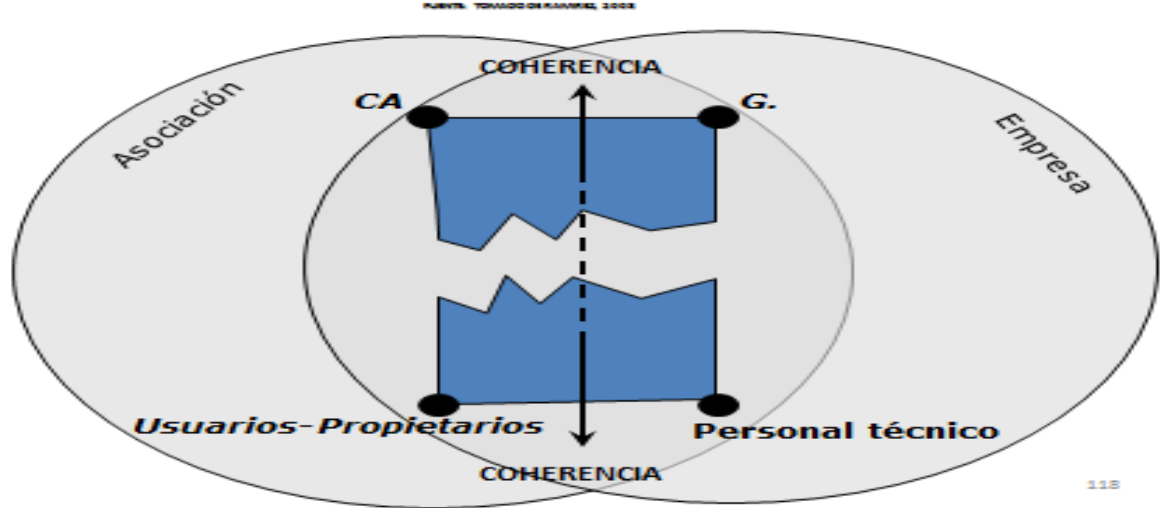


117

El otro tipo de fractura se denomina fractura típica por coherencia, donde se forman dos bandos. De un lado se agrupan los responsables de la dirección, el control y la toma de decisiones, en la gráfica No 2 denominados como Consejo de Administración (CA) y gerencia (G) de un lado y del otro los asociados (en la gráfica los Usuarios-propietarios) y los empleados (en la gráfica el personal técnico). Como en el caso de la cohesión, unos tienen una idea, la de la propuesta solidaria y cooperativa que se traduce en tener como objetivo la satisfacción de las necesidades de los asociados y, los otros, la propuesta del capital que se manifiesta en tener como lógica de operación la maximización del excedente. En algunos casos los directivos, delegados y la gerencia pueden actuar con la

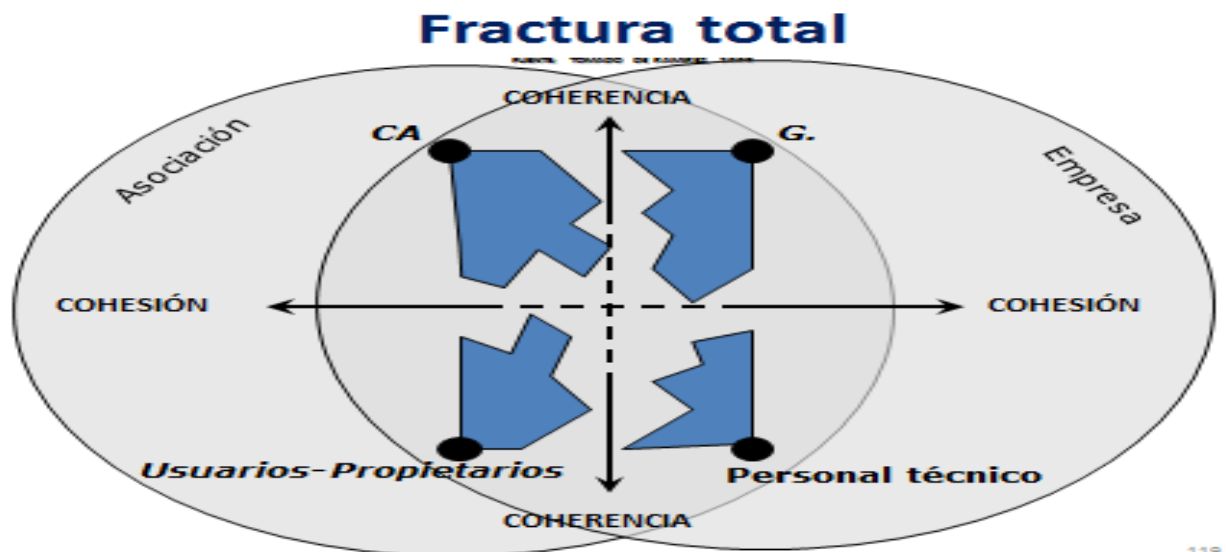
racionalidad del capital y los asociados y empleados que impulsan la idea solidaria y cooperativa. En otros casos ocurre lo contrario.

Fractura típica de coherencia



Si la situación de uno u otro de los conflictos que se enfrentan, no se soluciona, se llega a la situación que se representa en el gráfico No 4, que se denomina la fractura total. En esta situación la organización se rompe en al menos 4 colectivos donde cada uno tira por su lado; los asociados directivos por un lado, la gerencia por otro, los asociados por otro y los empleados por otro lado. Es la fragmentación que lleva a la liquidación de la organización solidaria.

Grafica No 4; LA FRACTURA TOTAL



Por lo tanto lo que se necesita para superar este riesgo del isomorfismo es lograr que los 4 colectivos tengan el conocimiento, la conciencia y el compromiso de pensar, hablar y actuar de acuerdo con los principios, valores, conceptos y teorías que plantea la propuesta cooperativa y de la economía solidaria, como se muestra en la gráfica No 5, para lograr la eficacia que formula la propuesta del cooperativismo y la economía solidaria, como expresión de un paradigma de ventaja.

GRAFICA No 5; EL ARQUETIPO DE LA ESTRUCTURA COOPERATIVA EFICAZ



Para finalizar es necesario hacer las siguientes anotaciones. Ramírez (2002) y (2008) se refiere en particular al cooperativismo cuando plantea el paradigma de la ventaja cooperativa y el tema del isomorfismo ya que su experiencia se concentra en su país, Costa Rica. Sin embargo en este documento y en la interpretación que damos a sus argumentos, nos hemos atrevido a expandir la propuesta cooperativa a la economía solidaria, dada la situación particular del país, donde a partir de la ley 454 de 1998, se reúnen en el sistema de la economía solidaria, no solamente las cooperativas sino los fondos de empleados, las asociaciones mutuales y otras formas de organización solidaria que cumplan con lo propuesto por la ley.

Lo hacemos con base en evidencias empíricas que surgen de esas otras formas diferentes a las cooperativas que muestran que se comportan y asumen los rasgos básicos, los principios y los valores propios del cooperativismo. Sin embargo debe aclararse que esas otras formas, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales y las otras organizaciones tienen sus propias particularidades que les permiten diferenciarse en algunos sentidos de las formas cooperativas, ya sea por la propia práctica que realizan o por las leyes y decretos que plantean esos elementos diferenciales, aunque los cubra como una sombrilla, la ley 454 de 1998.

Conviene anotar en este sentido, que mientras los principios cooperativos que se reconocen planetariamente hacen referencia a siete principios, la ley 454 de 1998 menciona 11 principios, de los cuales 7 se corresponden exactamente con los principios cooperativos reconocidos universalmente.

Bibliografía

Ramírez, Luis. 2002. Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa. Collection Cahiers de Recherche. IRECUS, Université de Sherbrooke. Canadá. 45 páginas

Ramírez, Luis. 2008. El paradigma de la ventaja cooperativa; presentación virtual. Programa de Educación Continua, Instituto de Estudios Rurales, Unidad de Estudios Solidarios, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Bogotá DC. Colombia