

El Potencial de la Intervención Organizacional en las Cooperativas

Autor: Julieth Sorany Alzate Giraldo

Para profundizar el tema te invitamos a leer el número 20 de la Revista Visión Contable:
DOI: <http://dx.doi.org/10.24142/rvc.n20a7>

Este artículo nos muestra las bondades de la intervención organizacional en las cooperativas en contraste con la consultoría, los beneficios a largo plazo que tiene la intervención, frente a las limitaciones que tiene la consultoría.



La consultoría es una labor que atiende un problema específico al que se le brinda una solución inmediata o en el corto plazo. En muchos casos, desconociendo la naturaleza de la organización



Por otro lado también nos exponen las cualidades que tienen las cooperativas y las virtudes que puede aportar la interventoría organizacional en dichas entidades por su filosofía solidaria y social.

La interventoría es una labor en la cual se estudia a fondo los problemas de una organización sin un tiempo definido, con un mayor grado de involucramiento con la compañía y los que la conforman, por ende requiere mayor nivel de reflexión de las partes.



Las cooperativas son organizaciones que tienen como objetivo principal las personas, su bienestar y el de sus familias. Se caracterizan por ser entidades sin ánimo de lucro, lo que hace que para este sector se recomiende la intervención organizacional, debido a que esta es una labor más social que busca el mejoramiento en todas las dimensiones de la entidad y que se sostengan en el tiempo.



Ilustraciones diseñadas por Alejandra



El potencial de la intervención organizacional en las cooperativas

Julieth Sorany Alzate Giraldo^a

Información del artículo

Recibido: 02/09/2019

Aceptado: 30/10/2019

Clasificación JEL

M41

Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY NC [<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>]

Enlace DOI

<https://dx.doi.org/10.24142/rvc.n20a7>

Sugerencia de citación

• Alzate Giraldo, J.S. (2019) El potencial de la intervención organizacional en las cooperativas. Revista Visión Contable, 20, 172-189. DOI: 10.24142/rvc.n20a7

Current status of the good practices of corporate governance in the foundations of the health sector in the Quindío department

Resumen

Este es un artículo reflexivo que aborda la temática de la intervención organizacional al interior de las cooperativas como una alternativa de estudio de las particularidades de estos entes, con el fin de comprender su realidad compleja para transformarla en el largo plazo. Por medio de este trabajo, se pretende señalar el potencial de dicha práctica en las entidades cooperativas, a través de la contrastación teórica de diferentes pensadores, partiendo de la distinción entre intervención organizacional y consultoría. Se aboga por el ejercicio de la intervención organizacional al interior de las cooperativas, debido a que permite fomentar su carácter filantrópico, y su filosofía solidaria y de cooperación. Finalmente, se encuentran diversas características por las cuales la intervención organizacional presenta más bondades que la consultoría, para el caso de estas entidades de la economía solidaria.

Palabras clave

Intervención organizacional, consultoría, cooperativas, solidaridad, cooperación.

Abstract

This is a reflective article that addresses the theme of organizational intervention within cooperatives as an alternative to study the particularities of these entities, in order to understand their complex reality to transform it in the long term. Through this work, it is intended to point out the potential of such practice in cooperative entities, through the theoretical contrast of different thinkers, based on the distinction between organizational intervention and consulting. It advocates the exercise of organizational intervention within cooperatives, because it allows to promote its philanthropic character, and its solidarity and cooperation philosophy. Finally, there are several characteristics by which the organizational intervention has more benefits than consulting, in the case of these entities of the solidarity economy.

Key words

Organizational intervention, consulting, cooperatives, solidarity, cooperation.

^a Contadora pública, Universidad de Antioquia. Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Docente Universidad Autónoma Latinoamericana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1851-7393>. Correo electrónico: julieth.alzategi@unaula.edu.co

Introducción

La intervención organizacional es una práctica que pretende mejorar el bienestar de las organizaciones por medio de la comprensión de las particularidades o los detalles de cada ente, posibilitando transformaciones pertinentes a largo plazo. Las cooperativas representan un tipo particular de organización con propósitos e intereses disímiles a los que se busca en las de los sectores público o privado, la propuesta que aquí se articula pretende respaldar la intervención organizacional como el medio más pertinente para garantizar la continuidad de las cooperativas en la economía actual, esto debido a que la economía que actualmente impera a nivel global avala unas lógicas antagonistas a las que promueve la economía solidaria, viéndose amenazada la filosofía cooperativa.

El principal objetivo de esta propuesta es comprender el potencial de la intervención organizacional en las cooperativas, por medio de una revisión y contrastación teórica. La base epistemológica para dicha comprensión radica en la vertiente subjetivista que Burrell y Morgan (2016) definen para el análisis organizacional. Esta posición tiene fundamento en el acercamiento subjetivo a la unidad de análisis de este ensayo, presentando una reflexión desde el ejercicio interpretativo de la proponente. En este sentido, el trabajo es un acercamiento cualitativo desde lo que define Chua (2009) como un enfoque interpretativo que involucra la subjetividad y un ejercicio intersubjetivo, al conversar con las posiciones de diversos autores sobre el tema de la intervención en las cooperativas (Galeano, 2004).

La reflexión aquí abordada es importante en tanto que las organizaciones cooperativas, actualmente, se están transformando bajo las contemporáneas lógicas financiarizadas del sistema económico imperante, dejando al margen su filosofía de cuño y sus principios fundantes basados en la solidaridad y la cooperación (Bohórquez, 2012). Esto se debe a que las cooperativas están siendo intervenidas por profesionales que no entienden su naturaleza y dinámica propia, cuyas cualidades son particulares y se distinguen, sustancialmente, de las organizaciones de otros sectores económicos (Marín, 2005). Se propone la intervención organizacional como una estrategia para estudiar y poner de relieve los principios propios de este tipo de entes.

El cuerpo argumentativo de esta reflexión se compone de un primer título, en el que se trabajan algunas precisiones conceptuales y contextuales sobre las cooperativas y la intervención organizacional, ambos presentados

como subtítulos. Seguido, se presenta la propuesta de intervención organizacional al interior de las organizaciones cooperativas. Por último, unas consideraciones finales respecto de la relación intervención organizacional-cooperativas.

Precisiones conceptuales y contextuales

Las cooperativas

Partiendo de Guerra (2004), aproximadamente, desde los años ochenta del siglo XX, se viene divulgando, en el mundo de las prácticas económicas alternativas, el concepto de economía de la solidaridad, economía solidaria, economía social o, como ha preferido llamarla él mismo, socioeconomía de la solidaridad, para dar cuenta de numerosas experiencias de hacer economía (en sus diversas fases de producción, distribución, consumo y acumulación), que se caracterizan por movilizar recursos, factores, relaciones económicas y valores alternativos a los que hegemonizan tanto en el sector privado –capitalista y estatal– regulado.

Según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2017), la economía solidaria constituye uno de los sectores de la economía del país. Las diferentes empresas existentes se pueden agrupar en tres sectores, por lo que las estatales se agrupan en el sector público; las empresas con ánimo de lucro en el privado, y aquellas que se caracterizan por el trabajo asociativo y redistribución de sus excedentes en beneficio de sus asociados con prácticas basadas en la solidaridad, en el sector solidario (p. 2).

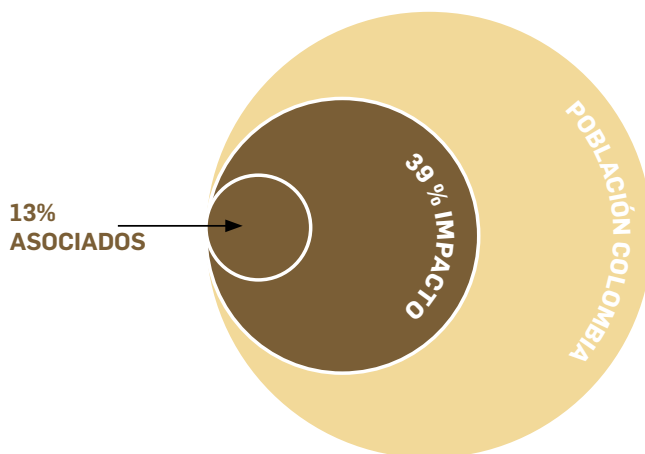
La Confederación de Cooperativas de Colombia¹ (CONFECOOP, 2018) presenta un panorama del impacto de la actividad cooperativa en Colombia para 2017:

¹ CONFECOOP es un organismo de tercer grado de carácter asociativo nacional, sin ánimo de lucro, regido por la ley y la doctrina cooperativa. El gremio tiene como objetivo general unificar la representación y defensa del sector cooperativo colombiano a nivel nacional e internacional, así como promover la integración del sector cooperativo. Integra a las cooperativas del país, a través de quince asociaciones regionales de cooperativas, tres federaciones sectoriales y seis organismos económicos de segundo grado de naturaleza cooperativa (CONFECOOP, 2018, p. 8).

Tomando como referencia los reportes hechos por las cooperativas en 2017 a las seis superintendencias que las vigilan, 6.4 millones de colombianos se encuentran asociados a una cooperativa (13% de la población), generando un impacto indirecto a nivel familiar sobre alrededor de 19 millones de colombianos (39% de la población). Las 3.488 cooperativas, que presentaron dichos reportes, están presentes en múltiples ramas de la actividad económica, *destacándose los servicios financieros*, el sector agropecuario, la comercialización y el consumo, *los seguros*, el transporte, la educación, la salud y la prestación de servicios personales y empresariales. Los servicios cooperativos llegan a los 32 departamentos del país. El 65% de las cooperativas se encuentran domiciliadas en 20 ciudades capitales y el 35% restante se distribuyen en 477 municipios. 186 cooperativas que ejercen la actividad financiera ofrecen sus servicios a través de 962 oficinas en 29 departamentos y 301 municipios (p. 11).

Asimismo, CONFECOOP presenta estos resultados anuales en las siguientes figuras:

FIGURA 1. Impacto de las cooperativas en la población colombiana



Fuente: CONFECOOP (2018).

FIGURA 2. Incidencia de las cooperativas en el territorio nacional

Fuente: CONFECOOP (2018).

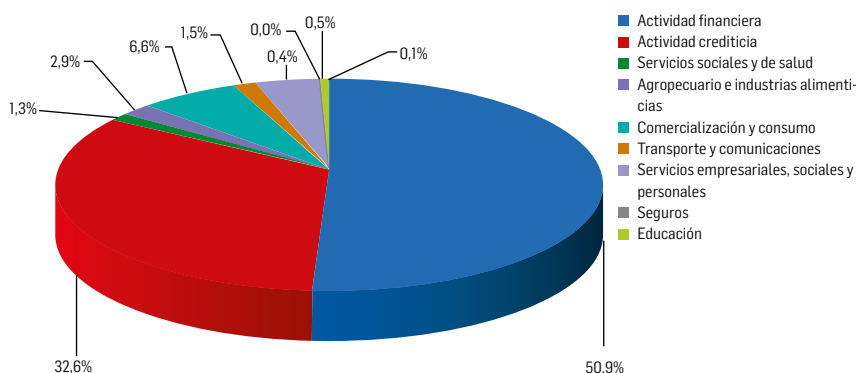
El último informe anual de desempeño del sector cooperativo (CONFECOOP, 2019), del año 2018, publicado por el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOO),² muestra la composición de la economía solidaria en Colombia, destacándose las cooperativas al interior del sector solidario, con un 68 %, seguidas por los fondos de empleados, con un 28,5 %, y por asociaciones mutuales, con un 3,4 % del sector.

Ahora, el subsector cooperativo ha venido tomando protagonismo dentro de la economía solidaria, por sus crecientes lógicas financieras, especialmente de las cooperativas de carácter financiero y de la apertura de bancos cooperativos; sin embargo, las cooperativas desempeñan otras actividades diferentes a esta. A saber, en Colombia también hay otras modalidades de cooperativas, tales como las sociales y de salud; de actividad crediticia; agropecuarias y de la industria alimentaria; de comercialización

² Todas las cooperativas financieras, de ahorro y crédito, y multiactivas o integrales, con sección de ahorro y crédito, que realicen o pretendan realizar actividad financiera están obligadas a tramitar su inscripción ante FOGACOO, con el fin de tener acceso a su seguro de depósitos y los demás mecanismos de apoyo que pueda otorgar este fondo, en cumplimiento de sus funciones (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas [FOGACOO], 2019).

y de consumo; de transporte y comunicación; de servicios empresariales, sociales y personales; de seguros, y de educación. Adicionalmente, existen aquellas que combinan diferentes líneas de negocio, denominadas cooperativas multiactivas. Puntualmente, en Colombia, las diferentes tipologías de entidades cooperativas se encuentran segmentadas de la siguiente manera:

FIGURA 3. Segmentación de la actividad cooperativa en Colombia



Fuente: CONFECOOP (2019).

Según García (1995), una cooperativa es una sociedad autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática. Es decir, la actividad cooperativa implica, necesariamente, una actividad económica para el bienestar de sus asociados, no de unos terceros, foráneos a la cooperativa.

Las cooperativas se diferencian sustancialmente de otras formas organizacionales por las siguientes características:

- **Usuarios:** en las cooperativas, estos son los asociados, afiliados y propietarios de la misma. Para el caso de organizaciones del sector privado y público, su denominación sería “clientes” o “usuarios”.
- **Propiedad:** las cooperativas pertenecen a los asociados, quienes se reúnen para organizar su actividad económica en procura de su salud financiera, principalmente. Los asociados se organizan por medio de

comités, junta de vigilancia y un concejo superior, quien es la mayor autoridad al interior de la cooperativa. Los participantes de estas juntas deben ser asociados elegidos democráticamente por los afiliados, dueños y dolientes de la cooperativa. Las organizaciones de otros sectores se distinguen porque su propiedad está en manos de los socios o accionistas.

- **Actividad:** en las cooperativas, esta no es únicamente económica, pues, dentro de su accionar, ofrecen actividades de otras naturalezas, tales como cultura, recreación, salud, educación no formal y actividades de solidaridad.
- **Lucro:** las cooperativas se distinguen por ser organizaciones sin ánimo de lucro, debido a que las ganancias de los períodos las destinan en retribución social, es decir, en devolverle a los asociados estas ganancias en beneficios, mediante los servicios financieros que se tengan con la cooperativa: recreación, cultura y educación no formal. Las organizaciones del sector privado, por el contrario, buscan la maximización del lucro.
- **Valores:** las cooperativas se caracterizan por su filosofía altruista y de cooperación. Según Marín (2005), la esencia de la cooperación es la ayuda mutua, donde nos apoyamos y, a la vez, nos beneficiamos de los actos colectivos. De otro lado, las cooperativas, por ser un tipo de organización inscrito en la economía solidaria, hacen alarde de este valor. Martí también trae a colación su definición etimológica: “la palabra solidaridad es una deformación de la voz solidum”; esto se reflejaría en una “dependencia recíproca; carácter de los seres o de las cosas unido de tal manera que lo que sucede a uno de ellos repercute en el otro o en los otros” (Lalande, 1966, como se citó en Martí, 2016, p. 11).
- **Modalidad:** las cooperativas pueden ser de naturaleza abierta o cerrada, esta tipología se refiere al nicho de los asociados que pueden afiliarse a la misma. Las cooperativas cerradas restringen el ingreso de asociados porque solo permiten la afiliación de individuos vinculados a una institución o una organización particular. Esto posibilita homogeneizar y caracterizar sus asociados, con el fin de identificar más fácilmente las necesidades a satisfacer de ese grupo. De otro lado, las cooperativas abiertas permiten el ingreso de particulares, es decir, la masa de afiliados es heterogénea y se hacen menos predecibles sus necesidades, pero son susceptibles de abonar a los objetivos de la cooperativa, especialmente si es de carácter financiero.

Estas características les otorgan a las cooperativas una dinámica bastante particular; por lo tanto, su administración y dirección debe realizarse con una racionalidad altruista que atienda todas estas cualidades, las cuales configuran la naturaleza de este tipo de organizaciones. Partiendo de Da Ros (2007), no tiene sentido una cooperativa cuyo objetivo sea únicamente el abono al capital y, por esta razón, sea administrada bajo lógicas capitalistas, pues se descentraría su filosofía filantrópica y social. De hecho, la economía solidaria surgió, en el último siglo, como una propuesta alternativa al actual sistema económico, en el momento en el que este tomó un matiz más perverso para la economía de los menos favorecidos.

Al tenor de lo anterior, la misma Superintendencia de la Economía Solidaria³ (2018) estableció como dos de sus principales objetivos: 1) “supervisar el cumplimiento del propósito socioeconómico, no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas” y, 2) “proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de Economía Solidaria, de los terceros y de la comunidad en general”, lo cual pone de relieve el carácter filantrópico y altruista de este tipo de organizaciones, donde, por encima del lucro y el beneficio de unos pocos individuos, sobresale la búsqueda del beneficio colectivo.

De la intervención organizacional

Debido a que las organizaciones son microuniversos sociales donde se tejen relaciones interpersonales y comportamientos propios de los sujetos, no escapan de reunir y gestar tensiones debido a la pluralidad de los individuos que la conforman. Estos sujetos están configurados por instituciones tales como la escuela, el gobierno, el sistema económico, los medios de comunicación (Alzate, 2015). Todo esto consolida la macroestructura, la cual hace que las organizaciones sean la cuna de tales diferencias y, por consiguiente, la base de rigideces, así como de relaciones y procesos erosionados en las

³ La Superintendencia de la Economía Solidaria fue creada mediante la Ley 454 de 1998, como un “organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera” y “ejercerá la inspección, vigilancia y control de las cooperativas y de las organizaciones de la Economía Solidaria que determine mediante acto general, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado”.

empresas. Bien dice Montaña (2003) que la organización es un espacio social complejo y puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etc.–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias.

La intervención organizacional se realiza con el fin de comprender las dinámicas particulares de cada organización y las realidades complejas y disímiles entre ellas, para, de ese modo, identificar y solucionar problemas al interior de cada organización. Pero el interventor puede encontrar, incluso, que superficialmente no hay problemas, por eso se hace necesaria una intervención menos funcional y más social, en donde el interventor debe contar con la sensibilidad y el tiempo suficiente para develarlos. El descubrimiento de la realidad de la organización intervenida se realiza con el apoyo colectivo de los involucrados en este proceso. Morales, Martínez y Carrillo (2015), respecto de la intervención organizacional advierten:

El reconocimiento de la particularidad de las organizaciones, constituyen un universo heterogéneo de unidades únicas, irrepetibles, dinámicas, cambian en todo momento y a lo largo de su existencia, y esa característica las lleva a interactuar con la realidad de manera muy particular (p. 48).

Desde una perspectiva más académica, la intervención organizacional puede considerarse como una investigación, una que produce efectos porque se busca que la entidad y el investigador conozcan de forma participativa y compartida su realidad; es decir, los actores organizacionales indagan con el observador, preguntándose y construyendo conocimiento en un camino conjunto (Schejter, 2006, como se citó en Morales et al., 2015, p. 49).

En sintonía con el anterior enfoque académico, Fernández, Ramírez y Hernández (2012) manifiestan que la intervención expresa una práctica profesional de utilidad para el análisis organizacional y la transformación de su realidad. Ante las diversas dificultades que enfrentan los dirigentes de las organizaciones, la intervención se presenta como una oferta académica y de investigación de utilidad (p. 53).

De los anteriores aportes, es importante poner de relieve la intensión transformadora de la intervención organizacional, aclarando que no es impuesta, sino consensuada entre los participantes de la intervención, lo cual se verá posibilitado por la reflexión y autorreflexión que surgirá, espontá-

neamente, en el proceso. Adicionalmente, la transformación se manifiesta en el largo plazo, esto debido a que, en un inicio, el interventor puede ser visto como un intruso. Este debe disipar las resistencias por medio de un ejercicio de simpatía, conservando, a su vez, una distancia que le garantice objetividad, transparencia e independencia en su labor (Enríquez, 1999).

De la intervención organizacional en contraste con la consultoría

Ahora bien, se hace necesario distinguir *qué no es* intervención organizacional. Los conceptos “intervención organizacional” y “consultoría” algunas veces han sido empleados indistintamente por diferentes teóricos, como si se tratase del mismo procedimiento. Si bien la consultoría es una forma de intervención organizacional, esta última no se reduce a la primera. Como se mencionó anteriormente, esta intervención tiene efectos a largo plazo y de un mayor grado de involucramiento con la organización y los sujetos que la conforman, debido a que va al trasfondo de las tensiones y no se conforma en la superficialidad que puede mostrar la dinámica de la organización en el corto plazo.

Atendiendo lo anterior, la intervención es disímil a la consultoría. Usualmente se han asociado, pero presentan diferencias sustanciales. Según Greiner y Metzger (como se citó en Kubr, 1997):

La consultoría es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a las organizaciones por personas especialmente capacitadas que prestan su servicio de manera objetiva e independiente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a estos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (p. 3).

A su vez, Cameros, Ochoa y Vázquez (2016) comulgan con la anterior posición cuando afirman que “la consultoría es un servicio prestado por una(s) persona(s) calificada(s) en la identificación de los problemas de una organización y da la recomendación de los medios apropiados para su solución y la prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (p. 9).

En este tipo de actividad, el consultor es una persona externa a la organización, aunque cabe aclarar que también se habla de un tipo de consultoría

interna, en donde la entidad contrata un consultor con el fin de que preste sus servicios exclusivamente a la empresa por un corto plazo. El consultor debe tener la experticia o capacidad de solventar el problema específico que se requiere solucionar. En la consultoría, la organización hace las veces de cliente, quien va a recibir un servicio de parte del consultor (Kubr, 1997).

La consultoría implica un lapso menor, donde puede definirse un tiempo para su desarrollo, debido a que se soluciona un inconveniente particular. Por este motivo, hay un grado bajo de involucramiento del consultor con los agentes de la organización. En esta misma línea, Pacheco (2005) expone que la consultoría empresarial tiene como objetivo central diseñar y aplicar soluciones puntuales a problemas concretos ubicados en alguna de las áreas funcionales de la organización (recursos humanos, producción, mercadotecnia, etcétera) o en su gestión global. Con este fin, se emplean técnicas universales, de corte funcionalista y mecánico. Agregan Morales et al. (2015) que la consultoría, como tipo de intervención organizacional, no asegura la transformación de la entidad.

En este punto cabe poner de relieve las principales diferencias entre intervención organizacional y consultoría. Fernández et al. (2012) expresan que la consultoría se diferencia de la intervención en que la primera, en la mayoría de los casos, no tiene como objetivos principales identificar ni disminuir las tensiones, ni hacer propuestas que compatibilicen los objetivos económicos, mucho menos basar sus proposiciones en investigaciones de largo alcance en profundidad y temporalidad. Su objeto, por lo general, consiste en solucionar problemas funcionales inmediatos, con propuestas que fueron exitosas en otros casos, sin considerar las especificidades de cada entidad y su contexto.

De los aportes referenciados anteriormente, pueden subrayarse las principales diferencias entre intervención organizacional y consultoría:

- **Temporalidad:** la intervención organizacional es una labor a largo plazo, puede tardar meses o años. La consultoría, por su parte, implica un lapso menor y, en la mayoría de los casos, se cronometra, definiendo una fecha de inicio y una final.
- **Nivel de involucramiento:** la intervención organizacional precisa de un mayor acercamiento a las personas, y a la filosofía y principios de la organización para su comprensión integral. De otro lado, la consultoría no requiere de un involucramiento mayor, pues basta con que se solucione un problema puntual, especialmente operacional.

- La intervención organizacional requiere de un ejercicio de *reflexión* y *autorreflexión* de las partes involucradas, con el fin de comprender el problema más allá de lo superficial o aparente, garantizando, de este modo, soluciones contundentes y de raíz. En la consultoría, el consultor señala, específicamente, cuál es el problema y su solución, sin un mayor ejercicio de reflexión, porque muchas veces el problema le es advertido anticipadamente. Las directivas de la organización, después del diagnóstico, pueden convenir otro contrato para que los consultores presenten propuestas de solución y ejecución de las mismas en un lapso preestablecido.
- El *objeto* de la intervención organizacional es la comprensión, como una visión cualitativa y cuantitativa que involucra muchas dimensiones de la organización y que no se reduce al problema en sí. Esta tarea requiere una visión amplia de la organización y de las personas que le conforman, de ahí que se ocupe de los fines. La consultoría, por su parte, es funcionalista, atiende problemas funcionales, mecánicos y menos profundos, es mediática.
- El *interventor* asume un rol de mucha trascendencia, incluso afectando su visión del mundo tras la realidad vivida en la organización. Su papel no es neutro frente a su experiencia, la cual tiene tanta influencia en la organización como en la persona que interviene. En contraste, el *consultor* se considera imparcial frente a lo que ocurre en la organización, realiza un diagnóstico objetivo basándose en lo que la dimensión factual le permite recopilar. Las descripciones o diagnósticos que realiza no le afectan ni cambian su percepción de la realidad.
- El *resultado* de la intervención organizacional es una transformación que garantiza el bienestar integral de la organización en toda su macroestructura,⁴ debido a que la empresa no se reduce a procesos. En la consultoría se atiende, puntualmente, un problema y, por tanto, el resultado se enfoca únicamente hacia ese frente.

⁴ Entiéndase por macroestructura una categoría que incluye todas las dimensiones de la organización; entre ellas: 1) la humana, que representa el trabajo; 2) la de los procesos; 3) la logística e infraestructura; 4) la administrativa y la social, reflejadas en las relaciones interpersonales y en el ambiente laboral que se gesta al interior de la organización.

El potencial de la intervención organizacional en las cooperativas

En apartados anteriores, se presentaron las características que distinguen a las cooperativas, y que las hacen sustancialmente disímiles a las organizaciones de los otros sectores de la economía, cualidades que hacen que las cooperativas requieran mayor atención al detalle, a la hora de intervenirlas. El acercamiento a las cooperativas bien podría realizarse a través de una consultoría o de una intervención organizacional; sin embargo, se encuentran mayores bondades de la intervención organizacional para este tipo de entidades. A continuación, se exponen algunas de las potencialidades que tendría la intervención en las cooperativas:

- La filosofía altruista y solidaria de las cooperativas y sus principios de cooperación implica que estas organizaciones sean distinguidas radicalmente de cualquier otro tipo de entidad, porque estos valores orientan la actividad económica de las cooperativas, la cual tiene un componente social importante. La comprensión de esta filosofía solo puede realizarse a través de la intervención organizacional, porque se requiere un análisis profundo de la influencia de estos valores en el accionar de los sujetos y en la dinámica filantrópica.
- En sintonía con el anterior punto, un interventor podrá garantizar que el accionar solidario y cooperativo de las organizaciones de economía solidaria no se limite únicamente a los porcentajes mínimos que dicta la ley, sino que, en razón a que entiende la dinámica social de estas organizaciones, avala que los excedentes destinados para estos fines misionales sean mayores a los mínimos establecidos por norma. Un consultor, desde su labor operativa, destinaría los excedentes de acuerdo a las brechas mínimas que manda la ley, y los residuos los llevaría para inversiones en capitales de riesgo, como fue el caso de Interbolsa, en el cual se develó el caso de diferentes cooperativas con esta dinámica.
- Es poco pertinente que se realice una consultoría en la que se resuelvan problemas funcionales de una determinada cooperativa; a cambio de esto, debe haber un conocimiento profundo del universo particular que es la cooperativa, no solo porque sus valores la determinan, sino porque su forma de operar dista de cualquier organización inserta en la economía capitalista tradicional. El interventor debe conocer que el cooperativismo es una propuesta alterna al capitalismo y que, por tanto,

su dirección y funcionamiento están pensados de una manera antagónica al resto de las organizaciones. Un consultor podría no advertir esta diferencia esencial.

- Al considerarse una intervención organizacional a largo plazo, el interventor puede interiorizar la implicancia de la dualidad de los afiliados a la cooperativa, su carácter de propietario y asociado. Entender por qué a los afiliados se les otorga la figura de asociados y no de usuarios o clientes es posible gracias a la intervención organizacional.
- Existen algunas minucias que debe interiorizar el interventor, al tener un grado de involucramiento mayor y a un lapso extenso: comprender que la cooperativa no opera bajo la premisa del lucro, del abono al capital, sino de la ayuda mutua; la retribución de los excedentes en beneficios para los asociados, la denominación de excedentes y no de ganancias. De lo contrario, un consultor podría considerar que el problema a resolver es el lucro y asumir la utilidad como ganancia para abonar al capital y no como excedente para retribuir en beneficios colectivos, mejor conocidos en la economía solidaria como retribución social.
- Comprender la modalidad abierta o cerrada de la cooperativa intervenida es también trascendental. El interventor debe leer las intenciones de la organización tras la figura abierta o cerrada de la entidad, debe entender su nicho, las necesidades del grupo homogéneo o heterogéneo que conforma la organización. Este no es un problema mecánico, es un asunto de esencia y determina la dinámica de la cooperativa, porque aun amparadas bajo el mismo nombre, no se gestiona igual una cooperativa cerrada de nicho limitado, que una abierta de nicho diverso y complejo de predecir su comportamiento, sus necesidades y, por lo tanto, difícil de controlar, lo cual representa más riesgo para la colectividad asociada.
- La intervención, adicionalmente, permite tener plena conciencia de los productos que ofrece una cooperativa, respecto de los que ofrece una entidad financiera común, pues, aunque parecen similares, los primeros deben tener un valor agregado para ofrecer a sus asociados. No solo se trata de garantizar mejores tasas bajas para los créditos y altas para el ahorro, sino también del componente social en estos productos, expresados en portafolios de recreación, cultura, educación formal y no formal, apoyo a sus asociados en caso de siniestros o calamidades, entre otros. Lo anterior implica un plus que no ofrecen las entidades privadas ni las públicas.

- La principal cualidad de la intervención organizacional es la comprensión de las singularidades de las entidades cooperativas, y la transformación que facilita con las iniciativas colectivas que surgen del ejercicio de la cooperación. La intervención permite que los cambios en las cooperativas sean coherentes con sus valores y sus principios filantrópicos, no con la racionalidad del sistema económico imperante. Desde la consultoría se puede pasar por alto esta importante distinción.

Consideraciones finales

El conocimiento de todas las particularidades de las cooperativas derivará en la reproducción de la filosofía, principios, y valores solidarios y de cooperación, no de la reproducción de la dinámica de las organizaciones que atienden las lógicas de lucro individualista, aclarando que la intención es que las cooperativas sean sostenibles en el tiempo, pero con miras a retribuir sus excedentes en beneficios para su colectividad. Las cooperativas, actualmente, se ven amenazadas por la vertiginosa tendencia al lucro, al punto de que un considerable número de ellas ha transitado a modalidad financiera y bancos cooperativos para garantizar réditos de esta actividad económica, olvidando su carácter altruista. La amenaza es cada vez más evidente, en tanto se realizan consultorías mediáticas que no conocen la esencia de las cooperativas, y en la medida que se vinculen participantes que desconozcan o ignoren los principios cooperativos.

Una transformación pertinente de las cooperativas es posible siempre que los interventores adviertan las asimetrías que se están gestando entre los valores genuinos de las cooperativas y los que actualmente se están ejerciendo. El crecimiento o decrecimiento de los valores se ve reflejado en la actividad de la cooperativa, mientras la intervención organizacional debe advertir los cambios incoherentes y abogar por que se mantengan los valores que, por décadas, han movilizado a las cooperativas y a sus asociados.

Los participantes de la intervención organizacional, en ejercicio del valor de la cooperación, deben actuar colectivamente con el interventor para identificar las rupturas que han facilitado las desviaciones de las cooperativas de su filosofía original. La intervención facilita un profundo conocimiento de las características y particularidades de las cooperativas, lo cual posibilitará que sus asociados y dirigentes actúen consecuentemente con el tipo de organización en la que participan.

La presente reflexión es susceptible de complementarse con un trabajo de campo que apoye la propuesta aquí planteada, en la que se aboga por la intervención organizacional como el acercamiento más pertinente hacia las cooperativas, porque en ellas se debe considerar la minucia de su filosofía y principios solidarios. Cabe aclarar que cualquier organización, independiente del sector en el que se inscriba, es candidata para la intervención organizacional, pero se considera de carácter más pertinente en las cooperativas, quienes requieren de la comprensión de su dinámica solidaria para distinguirse de las organizaciones de corte lucrativo que les vienen permeando.

Referencias

- Alzate, J. (2015). Pensando la investigación contable desde las estrategias de investigación social cualitativa. *Teuken Bidikay*, 5, 77-97.
- Bohórquez, E. (17 de octubre de 2012). Revolucion en el Sector Cooperativista. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/revolcon-el-sector-cooperativista-articulo-381807>
- Burrell, G. y Morgan, G. (2016). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. New York: Routledge.
- Cameros, J., Ochoa, M. y Vázquez, H. (2016). *Consultoría Empresarial: Informe técnico de residencia profesional*. Recuperado de <http://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/904/Consultor%3%ada%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chua, W. F. (2009). Desarrollos Radicales del Pensamiento Contable. En M. Gómez-Villegas y C. M. Ospina-Zapata (eds.), *Avances Interdisciplinarios para la Comprensión Crítica de la Contabilidad: Textos Paradigmáticos de las Corrientes Heterodoxas* (pp. 37-76). Bogotá/Medellín: Escuela de Administración y Contaduría Pública - Universidad Nacional de Colombia/Departamento de Ciencias Contables - Universidad de Antioquia.
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2018). *El valor de la cooperación. Informe de desempeño 2017*. Recuperado de <https://confecoop.coop/home/>
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2019). *Informe de Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2018*. Recuperado de <https://confecoop.coop/home/>
- Da Ros, G. (2007). Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Revista Unircoop*, 5(1), 9-27.
- Enríquez, E. (s. f.) Implicación y Distancia. *Revue d'analyse institutionnelle*, 3.
- Fernández, M., Ramírez, G. y Hernández, A. (2012). La intervención Organizacional: Una Actividad Científica y profesional para el Cambio Profundo de las Organizaciones. *Ideas Concyteg*, 79, 39-53.
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. (2019). *Cooperativas Inscritas*. Recuperado de <https://www.fogacoop.gov.co/seguro-para-su-ahorro/cooperativas-inscritas>
- Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social-cualitativa: El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.
- García, C. (1995). Las Sociedades Cooperativas de Derecho y las de Hecho con Arreglos a los Valores y

- a los Principios de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: Especial Referencia a las Sociedades de Responsabilidad Limitada Reguladas en España. *Revista de Estudios Cooperativos*, 61, 53-88.
- Guerra, P. (2004). Economía de la solidaridad: Consolidación de un Concepto a Veinte años de sus Primeras Elaboraciones. *Revista OIKOS*, 18, 1-11.
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión* (3.^a ed.). Ginebra: Limusa.
- Marín, E. (2005). *Empresas cooperativas solidarias y otras formas asociativas*. Medellín: COOIMPRESOS
- Martí, J. (2016). *La desigualdad en América Latina y la Igualdad en el cooperativismo. 150 años de luchas y construcciones*. Trabajo presentado en III Encuentro Cooperativo, Medellín.
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 55, 15-33.
- Morales, E., Martínez, N. y Carrillo, S. (2015). De la Consultoría a la Intervención, Algunas Consideraciones. *Gestión y Estrategia*, 48.
- Pacheco, A. (2005). Intervención Organizacional. Primeras Aproximaciones Conceptuales. *Gestión y Estrategia*, 48, 15-23.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2018). *Informe de gestión. Vigencia 2018*. Recuperado de http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/informe_de_gestion_vigencia_2018.pdf
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2017). *ABC del Sector Solidario*. Recuperado de https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/ABC%20del%20Sector%20Solidario_1.PDF