



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales**

"Arreglos organizacionales en el sector social y solidario de las ONG. Una estrategia para el cambio con visión humanista"

Tesis que presenta

Diana María Lopera Montoya

Matricula: 2192802852

dianamaloperamon@gmail.com

**Para obtener el grado de
Doctora es Estudios Organizacionales**

Directores de Tesis

**Dr. Guillermo Ramírez Martínez †
Dr. Oscar Lozano Carrillo**

Jurados

**Dra. María Teresa Magallón Díez
Dr. Juan Cayetano Niebla Zatarain**

Vo. Bo.

**Dr. Oscar Lozano Carrillo
Director de Tesis**

Vo. Bo.

**Dra. María Teresa Magallón Díez
Coordinadora del Posgrado en Estudios
Organizacionales**

Ciudad de México, a 30 agosto de 2023.

Agradecimientos:

El logro de este trabajo es posible por la disposición, apertura, confianza y complicidad de diversas personas que me acompañaron por este camino, camino atravesado por las tramas, relatos, vivencias, sucesos que implica la vida misma.

Por ello, gracias, gracias a Confiar y a las personas que viven y sienten a Confiar y a todos sus *arreglos organizacionales*, que con su apuesta cooperativa impregnan la posibilidad de pensar que es viable habitar otros mundos posibles.

Gracias a mi familia, que siempre me alienta a seguir adelante, que me acompaña y me anima para culminar lo iniciado.

Gracias al doctor Guillermo Ramírez por ser inspiración, porque el tiempo que me acompañó fue preciso, justo y motor, por él fue posible culminar.

Gracias al grupo de docentes y administrativos de la UAM Iztapalapa, porque a partir de su humanidad facilitaron la terminación de este ciclo.

Contenido

<i>I. El camino recorrido</i>	<i>1</i>
Planteamiento del problema	3
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Pertinencia y relevancia	14
Supuesto	19
<i>II. Conceptualizando el camino</i>	<i>19</i>
Los estudios organizacionales.....	21
La Organización no Gubernamental	24
El nuevo institucionalismo	29
Modernidad/Posmodernidad.....	32
Paradigmas organizacionales.....	40
Pensamiento complejo	44
Estrategia organizacional	49
Mintzberg en el sector social y solidario	53
Economía social y solidaria	57
Sistema cooperativo	59
Sistema económico neoliberal.....	62
<i>III. Cómo se anduvo por este camino</i>	<i>64</i>
Métodos de investigación	66
Técnicas de investigación.....	71
Estudio de caso.....	79
<i>IV. Lo encontrado en este camino de la confianza</i>	<i>88</i>
Paradigmas y estrategias organizacionales en el sector social y solidario	92
Las estrategias organizacionales en el quehacer del sector social y solidario	132
Modernidad y posmodernidad en los discursos de las personas CONFIAR	153
Arreglos organizacionales	171
<i>V. A modo de cierre</i>	<i>183</i>
<i>Bibliografía y referencias</i>	<i>189</i>

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: partes de configuran la organización.....	56
Ilustración 2: Modelo de gestión Confiar	108
Ilustración 3: Elecciones Confiar	146
Ilustración 4: Asociado en Confiar	148
Ilustración 5: Modelos organizacionales	158
Ilustración 6: Organigrama Confiar.....	159
Ilustración 7: Características de las estructuras flexibles	160
Ilustración 8: Campaña Confiar.....	166
Ilustración 9: Campaña Confiar-Impulso a la lectura.....	168
Ilustración 10: Reserva el Edén	170
Ilustración 11: Arreglos organizacionales Confiar	177

Lista de gráficas

Gráfica 1: Estructura de la investigación.....	21
Gráfica 2: Áreas de operación Fundación Confiar	82
Gráfica 3: Relación Mintzberg-Confiar.....	130

Lista de tablas

Tabla 1: Muestra de la investigación.....	75
Tabla 2: Matriz metodológica.....	78
Tabla 3: Recuento histórico de Confiar	99

I. El camino recorrido

*Hubo hombres que se hicieron a la vida
Como quien en un chinchorro se hace al mar
En pequeños botecitos de colores
Afrontaron su terrible tempestad*

El Misterioso Dragón, Víctor Heredia

Este camino inicia comprendiendo lo que significa los estudios organizacionales y lo que les ocupa, que, sin duda, con el acercamiento en los primeros trimestres académicos, poco a poco se fueron aclarando esas tensiones entre las teorías de la administración y los estudios organizaciones. Todo ello quedó más claro teóricamente y condujo a pensar en un estudio de caso, desde la complejidad organizacional, no para revisar la eficiencia o eficacia en el medio, sino, un estudio de caso que permitiera leer esas dinámicas relacionales, la toma de decisiones, la cultura y sus implicaciones en el ámbito de la organización; aunque no era fácil la elección de la organización a investigar, principalmente porque se requería ir más allá, para trascender el mero funcionalismo, y adentrarse en otras tramas más complejas.

La elección de una organización no gubernamental, pasó por la convicción que la investigadora tiene sobre otras formas de economía, por ello la inquietud en conocer una organización enmarcada en otra economía, diferente a la clásica, a la tradicional, buscando conocer más sobre la economía social y solidaria, la cual se

mantiene en un sistema económico que invisibiliza o no reconoce otras formas de relaciones económicas, menos agresivas y más humanas.

Así, el camino inicia con el encuentro de la Fundación Confiar, organización que condujo a la Cooperativa Confiar y luego a las organizaciones Sólida, Fomentamos, Los Olivos, y otras más organizaciones que hoy creen firmemente en la posibilidad de pensar y hacer otra economía, por ello el título de esta investigación, recae en un concepto que en el transcurso del texto se va desarrollando: *arreglos organizacionales en el sector social y solidario*, el cual emerge precisamente, de ese caminar en el caso estudiado y de darse cuenta que no era una organización a estudiar e investigar, sino, que eran una serie de organizaciones, una amalgama que por más que quisiera separar o delimitar desde los postulados occidentalizados de la investigación, no era posible.

La plataforma solidaria, aquella construcción que ha hecho Confiar en sus 50 años, son esos arreglos organizacionales, que les han permitido mantenerse y seguir firmes en un sistema económico que, si bien necesita de este tipo de alternativas, también se vuelven incómodas para la economía de mercado.

Arreglos organizacionales, para comprender las tramas, acuerdos, configuraciones, que ha tejido Confiar, para incidir y fisurar el sistema, y de paso demostrar que con creatividad y perseverancia y un poco de terquedad es factible construir otro mundo, aportando a un desarrollo desde el Bienvivir.

Planteamiento del problema

*Con sus sueños fabricaron flotadores
Salvavidas, remos, velas y un timón
Pero el viento derribó las ilusiones
Y empezaron otra vez la construcción*

El Misterioso Dragón, Victor Heredia

Las sociedades a lo largo de la historia han tenido la necesidad de organizarse, esto es, de generar formas específicas de estructurar sus maneras de ser y habitar el mundo. Dicho fenómeno ha estado asociado a dinámicas contextuales, donde las dimensiones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales, entre otras, modelan las bases de la organización social. Kenneth J. Gergen y Tojo Joseph Thatchenkery (1996), en su texto: la ciencia organizacional como construcción social potenciales posmodernos, afirman:

Mason Haire (1959) discute la “forma” y otras “propiedades geométricas” de una organización, sosteniendo que las organizaciones tienen propiedades corporales y características de crecimiento típicas del mundo biológico (p.8).

Parsons definió a la organización como un “sistema social orientado al alcance de tipos de metas relativamente específicas, que contribuyen a una función principal de un sistema más amplio, en general, la misma sociedad” (p.8).

William Wolf (1958) señalaba: “Una organización puede describirse como algo vivo; tiene un contexto social concreto, una estructura formal, metas reconocidas y una diversidad de necesidades” (p. 14).

Se colige, entonces, que la organización es un ente con “vida”, que cuenta con su propia estructura y que esta es permeada por características únicas del contexto. Se infiere, además, una mirada biologicista, estructuralista y otra relativa a la teoría de sistemas. Concretamente respecto a los tipos de organización social, Montaña (2007), indica:

La organización, podríamos entonces pensar, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales. (p. 18)

Lo expuesto contribuye a afirmar que la concepción de organización no es algo dado o estático, por el contrario, es un concepto que varía, según el contexto, la cultura, las dinámicas económicas, entre otras y como tal, se flexibiliza en el tiempo. Así entonces, los tipos y conceptos de organización van surgiendo de acuerdo a demandas del contexto; un contexto que contiene variedad de dimensiones.

En cuanto a las organizaciones denominadas no gubernamentales (ONG), son una forma de organización, que surge desde unos postulados de solidaridad, economía social, bienes comunes, donde esos principios impactan directamente en los fines que orientan su accionar, Pérez, et al, (2011), citando a Cruz & Espinoza (2002)

Coinciden en manifestar que las ONG son organizaciones inmersas dentro de lo que se conoce como sociedad civil, que a su vez está conformada entre otros, por voces ciudadanas de: líderes sociales, académicos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, y/u organizaciones no gubernamentales – ONG–, grupos, foros o movimientos; quienes desean participar en los asuntos públicos del país como contralores sociales que denuncian y quieren frenar la pobreza, la corrupción y la violación a los derechos humanos por un lado, y mantener las garantías constitucionales, por otro lado. (p. 248)

A grandes rasgos, la ONG órbita alrededor de problemáticas respecto a las organizaciones sociales, locales, territoriales, funcionales, gremiales, sustantivas y de economía solidaria.

En cuanto a la génesis de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Pérez, Arango y Sepúlveda (2011), citando a Pineda (1999: 122), afirman:

El nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo –PNUD–, el Banco Mundial –BM–, el Fondo Monetario Internacional –FMI–, que son instituciones que operan

con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones socias en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo. (p.246)

Dos aspectos, se resaltan de lo anterior, la ONG, como forma de organización surge para responder a objetivos de promoción del desarrollo, y el otro aspecto, es que la ONG, dependiendo al contexto donde se instale, tendrá unas formas propias y únicas de acción.

Vale resaltar que la emergencia de tales organizaciones, las ONG, dan origen a lo que se denomina el *tercer sector*. En el texto: *Tercer sector: la participación de las organizaciones no lucrativas (2018)*, plantea que la ONG, se inscribe en un sector que emerge de las múltiples contradicciones que se han gestado entre el Estado y el Mercado:

La denominación de “Tercer Sector” se comenzó a popularizar en los años noventa del siglo XX para englobar al conjunto de las entidades privadas no lucrativas. Muchos autores y estudios han insistido en su incremento constante y mayor importancia desde finales del siglo pasado y en el actual. Crecimiento tanto cuantitativo (numérico, de entidades y socios) como cualitativo: papel, funciones, capacidad de influencia en la sociedad (nacional e internacional) y sobre los otros dos sectores. Este crecimiento ha sido más notorio en los países con sociedades más complejas, dinámicas y democráticas, en las que se potencia, o al menos se

permite, la creación libre de entidades auto-organizadas de la sociedad civil. (Alberich, 2018, p. 25).

El párrafo anterior plantea la discusión sobre, si bien, las naciones latinoamericanas están inscritas en un modelo democrático ¿qué tan democráticas son las formas de Estado para la facilitación de la auto-organización?, ¿qué condiciones dinamizan el quehacer de la ONG?, también, ¿cuál concepción de institucionalismo las inspira y cómo esto condiciona su organización interna?

Para continuar con la problematización las ONG, desde dimensiones históricas y tal vez desde su génesis y esencia, vale la pena traer a colación el texto: *Las ONG, un Mundo de Diversidad: diferencias en desafíos organizacionales* de Nuno Da Silva Themudo y Alejandro Natal Martínez (1996), quienes después de generar unas definiciones y oportunidades de las ONG, resaltan algunas críticas a las mismas, las cuales van en sintonía con el postulado que acá se precisa:

Otro argumento esgrimido para resaltar la importancia de las ONG del Sur, es que se dice, están poco restringidas por cuestiones administrativo institucionales típicas de las jerarquías gubernamentales y de los procesos administrativos. Los que así piensan encuentran que los mecanismos y procedimientos usados por ONG son más flexibles (tales como investigación de acción participativa (PAR) e Investigación rural participativa (PRA) que las de los Estados y por tanto, les dan la capacidad de ser más responsivas a la diversidad social y ecológica, a diferencia de las instituciones estatales que con su inevitable tendencia a simplificar, centralizar, y estandarizar enfrentan más problemas para hacerlo. Nosotros

creemos, sin embargo, que se habla mucho de estas diferencias por el casi total desconocimiento de los problemas estructurales de las ONG. (p. 188).

Y en este mismo sentido continúa el texto:

Problemas de cultura organizacional y de estructura interna, crisis económicas y la falta de recursos humanos pueden hacer que las ONG del Sur enfrenten serios problemas de sentido o misión (conceptualización del desarrollo y de su papel); de supervivencia (hasta donde pactar, comprometer o desviarse de la misión original para sobrevivir) y de recursos humanos (como hacerse de recursos humanos motivados honestos y no burocratizados).

Las ONG son instituciones que tienen también luchas de poder y liderazgo al interior, en las que diferentes concepciones de acción por el desarrollo se confrontan y buscan imponerse; en las que la cultura organizacional y la motivación versus salarios tienen efectos palpables sobre el trabajo de campo. Por lo tanto, a consecuencia de su misma problemática interna y contextual las ONG del Sur, especialmente las que trabajan en zonas rurales en Latinoamérica, son frágiles y, en general, su capacidad para generar y apoyar la acción colectiva comunitaria hasta que esta sea auto sostenible es limitada. (p. 189).

Lo anteriormente planteado, no es ajeno al contexto colombiano; Medellín:

Tal como ha ocurrido en el caso español (Marcuello y Marcuello, 2000; Ruiz Olabuenaga, 2005) y mexicano (Cadena, 2004), las organizaciones colombianas han pasado de la invisibilidad social a la presencia creciente en el imaginario de la

sociedad. Se han consolidado como actores sociales y como actores políticos. Para Tandon (2004, 53), tal visibilidad comenzó a mediados de los setenta, y se debió al inicio de lo que se llamó “paradigma de desarrollo alternativo”. Este paradigma se focalizaba en un modelo de “desarrollo a escala local”, y tenía prioridades territoriales en las que estas organizaciones resultaban cercanas y arraigadas a las poblaciones rurales y urbanas. (Gómez, 2014, p. 361)

Y el mismo texto, en aras de comprender el auge de las ONG, ubicadas en el tercer sector afirma:

Al respecto, otros autores, como Montúfar (1996, 18), sostienen que discursos como los del desarrollo centrado en la gente, consolidado en la declaración de la cumbre de Desarrollo Social de Copenhagen en 1995, significó en América Latina un estupendo argumento para flexibilizar y externalizar las responsabilidades del Estado relacionadas con el cumplimiento de determinados derechos sociales y con la satisfacción de necesidades básicas no cubiertas. De esta forma se suavizó el carácter reivindicativo y contestatario como valor democrático en aras de la gestión privada de los asuntos sociales, educativos y comunitarios.

En esa misma línea argumental se inscribe Mario Roitter (2005), quien ve en la equiparación del tercer sector con la sociedad civil un esfuerzo por metabolizar la esencia conflictiva de la sociedad civil. El incremento de la participación del tercer sector estaría claramente al servicio de objetivos instrumentales de reducción del gasto público y generalmente se canaliza en las fases de implementación y no en las que se corresponden con el diseño y la formulación de los proyectos y

programas sociales del Estado. Al respecto Sonia Álvarez (2001) habla de un proceso de tercerización en términos de metamorfosis en la relación de las organizaciones de la sociedad civil con el Estado. (p. 365-366).

Así entonces, la presente investigación enfoca la mirada hacia la ONG, enmarcada en un ámbito específico, el tercer sector y, desde una lógica interna, se problematizan sus formas de acción de cara a evidenciar en sus *discursos* las maneras de sostenerse en el tiempo, y por tanto, dar respuesta a unos postulados de solidaridad y bien común. El texto *Legitimidad de las ONG: cuatro modelos*, coloca de manifiesto otras preguntas, *que* son parte de la problemática, que acá se quiere abordar:

Los gobiernos, burócratas intergubernamentales y corporaciones globales son muy conscientes del impacto que las ONG pueden tener en sus asuntos. Su mayor atención al impacto de las ONG en los asuntos globales plantea preguntas desafiantes sobre la legitimidad de las ONG. ¿Quién invitó a las ONG a la fiesta mundial? ¿A Quién o qué representan? y en ¿qué contexto hay que entender su legitimidad? Los mecanismos que se aplican normalmente para determinar la legitimidad de los actores de los sectores público y privado (es decir, las elecciones y los contratos de agente-principal) no parecen aplicarse a las ONG. Del mismo modo, las ONG no están tratando de ser representantes elegidos; ni están buscando utilidades de su trabajo. Entonces, ¿qué están haciendo las ONG que requiere la legitimación? ¿Qué es lo que define las ONG como actores que necesitan la legitimidad? (Thrandardottir, 2015, p. 107)

Lo anterior, puede sustentarse desde lo que plantea Martínez (2009), cuando evidencia las contradicciones que aparecen de los postulados de la economía solidaria:

De acuerdo a José Luis Coraggio (2009:30), los elementos constitutivos de la economía social y solidaria son los siguientes: a) consolidar comportamientos solidarios, b) una economía incluyente, c) centrada en el valor de uso, d) que no excluye al estado ni al mercado. Como se puede colegir, los tres primeros elementos tienen una estrecha relación con la construcción de una economía basada en prácticas de solidaridad, que de alguna manera estarían presentes entre los productores más pobres de nuestra sociedad. Pero la última, entra en contradicción abierta con las anteriores, salvo que esto quiera significar la construcción desde dentro de una economía basada en las anteriores tendencias y que el mercado sea el resultado de estas prácticas solidarias; con lo cual estamos en presencia de otro tipo de sociedad, no precisamente de la capitalista. (p. 108)

En consecuencia, se deja entrever, como una ONG, que se enmarca dentro de los principios de la economía solidaria, puede verse involucrada en contradicciones en tanto, está inmersa en un sistema económico capitalista. Retomando a Martínez (2009):

De allí que tenga mucha razón Latouche (2003), cuando critica el concepto de economía solidaria y lo califica de “oximoron”, es decir, un concepto contradictorio: puesto que la economía por principio es individualista y está fundada sobre el

egoísmo del *homo economicus*, lo cual no tiene nada que ver con la solidaridad, que incluye una visión colectiva antes que individual. (p.109)

La problemática es latente, en cuanto a que la ONG, inmersa en un sistema económico imperante, permea no solo su exterior, sino también las subjetividades de quienes hacen parte de la organización, colocando en evidencia cómo esas interacciones internas y sus discursos, pueden complejizar la permanencia de la ONG en el contexto actual. Ante esto, Sousa (2018), afirma:

Sin perjuicio del hecho de que muchas ONG promueven hoy activamente la globalización hegemónica, trabajando a veces en colaboración con agencias como el Banco Mundial, podemos decir todavía que mientras que la globalización hegemónica es impulsada por las Empresas Transnacionales, la globalización contra hegemónica es impulsada por las ONG. (p. 436)

Desde el contexto y contradicciones de este debate, es que se quiere incorporar los diferentes *discursos*, como una categoría de interés analítico en el marco de los *estudios organizacionales*, y específicamente en la ONG, desde una perspectiva teórica de modernidad - posmodernidad, a fin de comprender cómo las crisis del proyecto moderno y sus marcos normativos influyen hoy su forma de organización.

Con lo anterior, se pretende articular un entramado complejo, en donde la ONG, emerge, existe y se mantiene vigente en un contexto, amalgamada por discursos y

estrategias, que la colocan como objeto de análisis de los estudios organizacionales.

Preguntas problematizadoras

- ¿Qué aspectos contextuales condicionan a la ONG, en su forma organizativa interna y externa?
- ¿Cuenta la ONG con un sistema organizativo diferente a una organización con ánimo de lucro?
- ¿Cómo sus discursos validan los principios del bien común?
- ¿Cómo las perspectivas de modernidad y posmodernidad se pueden ver en una ONG?

Objetivo general

Determinar y conocer los arreglos organizacionales entendidos, como los paradigmas organizativos que confluyen y forman una cultura propia en una ONG, a través del análisis de los discursos que allí se reproducen desde la perspectiva de la modernidad y postmodernidad, aportando a la construcción de estrategias organizacionales a la ONG, que procuren una relación entre sus postulados institucionales y las aspiraciones sociales.

Objetivos específicos

- Avanzar en el reconocimiento de paradigmas organizacionales que gestan el sector social y solidario, principalmente de las ONG.

- Describir las estrategias organizacionales que caracterizan el quehacer del sector social y solidario, en particular el de las ONG.
- Conocer los discursos que encarna el sector social y solidario, desde la perspectiva de la modernidad y la posmodernidad.

Pertinencia y relevancia

Toda investigación sobre organizaciones en principio es pertinente, dado que es tan amplio el espectro de ellas, que las investigaciones siempre serán escasas, más aun, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, en tanto estos, como campo disciplinar se ocupan de estudiar la organización desde diversos matices, por tanto, Gonzales (2014), trae a colación tres perspectivas, lo ontológico, lo epistemológico y lo metodológico. En cuanto a lo ontológico, que es una pregunta por el cómo comprender la organización, el mismo autor afirma:

La organización no solo puede entenderse como una entidad social concreta (ya sea socialmente construida o no), con carácter duradero y con una serie de características y tendencias, sino como un espacio en donde confluyen distintos fenómenos sociales. Teniendo en cuenta esto, la organización es un proceso tedioso de fabricación interminable, más que una cosa sólida y estática. (p.47)

Frente a la dimensión epistemológica, que es esa pregunta por el conocimiento y la generación del mismo, el construccionismo es una perspectiva acorde y pertinente para los estudios organizacionales por ello:

La organización no existe como entidad supraindividual, sino sólo cuando sus miembros desempeñan sus funciones e interactúan construyéndose socialmente. En este sentido, con el constructivismo se busca develar aquellos aspectos sociales que se encuentran olvidados al estudiar los procesos de construcción, se comprende cómo las mismas organizaciones surgen o desaparecen (Czarniawska, 2003), y -desde un punto de vista más crítico- se vuelve a los orígenes de las organizaciones y de las formas organizativas, a fin de desreificar a la misma organización (Burrell & Morgan, 1979). (Gonzales, 2014, p. 48)

Y en lo metodológico, que es esa pregunta por el cómo hacer emerger ese conocimiento, y dada la perspectiva escogida para relacionar a la organización en los estudios organizacionales, la complejidad, será pertinente retomar a Morín, en la voz de Hernández (2005), en su texto: Complejidad y cotidianidad:

La vida cotidiana es simultáneamente habilitante y constrictiva. Sus mecanismos y lógicas de operación, al ser rutinizadas, constriñen a los actores sociales, les imponen unos límites, fijan unos márgenes y unos modos de operación, sin embargo, hay una franja de indeterminación relativa que deja espacio para la improvisación y la incertidumbre, igual para hacer frente a situaciones novedosas como para incorporar, normalizando, discursos y prácticas que penetran desde el

orden social los mundos de la vida, acentuando así su carácter complejo. (p. 218-219)

En definitiva, lo que se pretende mostrar con la cita anterior, es que la organización se mueve entre una estabilidad, pero también en una inseguridad, es decir, que hablar de lo metodológico en el marco de los estudios organizacionales, conducirá a realizar acercamientos de perspectivas que guíen a comprensiones complejas y diversas, en este caso de la ONG.

Y para concretar lo que justifica estudiar la ONG, desde los estudios organizacionales, Barba (2013), genera un cuadro comparativo entre la administración, la teoría de la organización y los estudios organizacionales, retomando solo el apartado de los EO, en tanto, se procura quede en la retina lo que implica la identidad y la generación de conocimiento en dicha perspectiva organizacional y no en otra (cuadro 1).

Cuadro 1

Características del campo de los estudios organizacionales.

Característica	Estudios organizacionales
Relación sujeto/objeto	Organización objeto del estudio
Racionalidad	Multirracionalidad
Método	Interpretativo/cualitativo
Orientación	Social
Orden/desorden	Anarquía organizada

**Concepto de Ambigua/compleja
organización**

Tipo de organización	Organizaciones
Carácter	Analítico/explicativo
Propuesta	Conocimiento a través de la investigación
Metáfora	Cultural

Fuente: tomado de Barba (2013)

Frente al ámbito teórico, estudiar la ONG desde el nuevo institucionalismo, se enmarca en lo que plantea Alvarado (2006), cuando afirma:

La teoría institucional se vuelve un rompimiento epistemológico que se constituye en un nuevo paradigma teórico; es decir, una nueva manera de percibir el mundo organizacional, de pensar y, en consecuencia, una nueva forma de cuestionar los problemas que son objeto de análisis de los estudios organizacionales, lo que le confiere un gran poder explicativo, tanto para dilucidar problemas generales, referidos, por ejemplo, a la búsqueda de legitimidad organizacional, como para interpretar problemas específicos de comportamiento de los actores organizacionales. (p.17)

En tal sentido, los resultados de esta investigación buscan aportar en la visión interna en la organización no gubernamental, dado que si bien, se ha estudiado dicha organización, su mirada ha estado enfocada, más a su impacto externo, a los beneficios que se gestan desde su aparición, al papel que genera en las

comunidades, sin embargo, para este trabajo interesa, son los arreglos internos organizacionales tales como, su estructura, es decir, su funcionamiento y como desde las relaciones intersubjetivas que allí se producen, se podrá aportar a la teoría del nuevo institucionalismo.

En consecuencia y para delimitar el objeto de estudio, en la teoría del nuevo institucionalismo, sigue Alvarado, diciendo:

El institucionalismo principalmente el sociológico, estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales. Por ello, al interior de las organizaciones se desarrollan procesos de institucionalización permanentes que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización. La adscripción a un marco institucional particular y, por tanto, compartido permite a los individuos contar con un marco valorativo referencial común, que les da un sentido de identidad. (Alvarado, 2006, p. 17)

Y finalmente, frente al estudio de caso el aporte teórico, se hará a partir de la comprensión de los arreglos organizacionales de una ONG, ubicada en la ciudad de Medellín, en donde los primeros rastreos documentales, no han mostrado estudios similares, lo que muestra su relevancia, como un aporte fundamental para dilucidar un modelo de ONG, ideal o coherente con su esencia.

Supuesto

Varios supuestos rondan el foco de esta investigación, sin embargo se mencionará, el que a criterio de la investigadora y el de varios autores, a partir de algunas críticas y revisiones a la organización han develado: La ONG mirada desde la perspectiva de la complejidad, podría develar unos discursos, como los principales arreglos organizacionales, que enmarcados en premisas de modernidad y posmodernidad definen su quehacer, y muestran una configuración organizacional con paradigmas propios o no de la esencia de la ONG y a su vez, conforman lógicas culturales organizacionales, que reproducen modelos hegemónicos que agudizan la desigualdad en la sociedad.

II. Conceptualizando el camino

*Martillando con su propia sangre, esperan
Terminar antes que despierte el dragón
Si queremos ayudar, a construir la paz
Un ladrillo hay que llevar
Una flor, un corazón
Una porción de sol y estas ganas de vivir.*

El Misterioso Dragón, Víctor Heredia

El siguiente apartado recoge varias categorías que son centrales para la investigación. Se partirá de los estudios organizacionales, campo de estudio propio de esta investigación, en donde en términos generales, se da una definición y resalta la complejidad que caracteriza los estudios organizacionales, dado que

su objeto de estudio es la organización, la cual, no es estática en el tiempo, posibilitando una variabilidad en la forma de concebirla.

Luego, se define la ONG, organización que será objeto de estudio de esta investigación, evidenciado su génesis, objetivos entre otros aspectos relevantes. Seguidamente, se esboza el nuevo institucionalismo sociológico, como una de las teorías que, a criterio de esta investigación, representa esa otra forma de hacer organización.

La ONG, por estar en una tensión latente entre el sistema económico neoliberal y la economía social y solidaria, se evidencian en este marco conceptual, además de la categoría de cooperativismo por la relación que guarda la organización objeto de estudio con este sector.

Se culmina el marco, con el desarrollo de lo que significa los paradigmas organizacionales, la modernidad y posmodernidad, marcos centrales para la discusión que se pretende generar a lo largo del trabajo investigativo, además de incluir el pensamiento complejo en tanto perspectiva que contribuye a la comprensión y análisis de los datos.

En la siguiente gráfica, se muestran esas categorías que se pretenden ir desarrollando a lo largo de la investigación y las variadas relaciones que se van encontrando entre ellas:

Gráfica 1: Estructura de la investigación



Fuente: elaboración propia

Los estudios organizacionales

El trabajo investigativo se enmarca desde los estudios organizacionales, definidos por Gonzales-Miranda (2014), como:

Los estudios organizacionales no son un cuerpo de conocimiento que busque una teoría universal que “ilumine” los procesos y las acciones de los actores -su misma denominación como estudios así lo sugiere-, sino conocer y comprender las pluri-racionalidades que no sólo se encuentran en las empresas sino en toda organización de ahí, que sea más conveniente llamarlos un campo de

conocimiento, más que una ciencia o disciplina coherentemente estructurada.

(p.49)

En ese mismo sentido, continúa afirmando, Michel Reed:

Los estudios organizacionales contemporáneos se encuentran en una coyuntura histórica y en un contexto social donde las antiguas “certezas” ideológicas y “soluciones” técnicas que alguna vez sostuvieron su “disciplina” son fundamentalmente puestas en duda. En las dos últimas décadas se ha continuado un debate metateórico sobre la naturaleza de la organización y los medios intelectuales más apropiados para entenderla. (Ramírez Martínez, G & Gonzales-Miranda, 2017, p. 42)

Con las dos citas anteriores, se ratifica como los estudios organizaciones colocan a la organización, como un campo de estudio inmerso, en variables como: complejidad, cambio, multidisciplinariedad, en donde lo evidente y racional, es pensar que a la definición y concepción de organización la rodea la incertidumbre y una diversidad de perspectivas envuelve sus prácticas, formas, esencias, entre otros, albergando una multiplicidad de maneras que se han venido tejiendo a la largo de la historia. De acuerdo con (March, 2007), citado en Gonzales-Miranda, (2014):

El campo de los EO es heterogéneo por la gran participación de numerosos enclaves que tienen estilos, orientaciones y creencias diferentes, no se integra ni por la teoría compartida, ni por la perspectiva compartida, ni siquiera por una tolerancia compartida para múltiples perspectivas. Conserva una substancia

intelectual y geográfica, y un discurso propio, con enclaves separados que persisten en sus propios mundos del discurso y en la formación de un campo común únicamente caracterizado, paradójicamente, por la diversidad (p.52)

Esa diversidad y heterogeneidad, es lo que hace que en el marco de los estudios organizaciones, Wolf V. Heydebrand (1989), hable de *nuevas formas organizacionales*, entre varias formas mencionadas, en este marco se quiere destacar la que el autor nombra, del ***clan a la adhocracia***, acentuando las siguientes características:

Su propósito está encaminado al cumplimiento de las misiones, es flexible más que jurisdiccional y fijo; su estructura de autoridad se basa en equipos de proyectos y fuerzas de tareas, comunicación abierta, difusión de autoridad y racionalidad permanente, más que en una jerarquía que conlleva racionalidad formal y legal; sus reglas están subordinadas al propósito, evitando su limitación; su estilo de toma de decisiones es participativo y centrado en los problemas, con amplia delegación, y sus avances se caracterizan por afiliaciones temporales y múltiples, con confianza en la subcontratación y en expertos que tienen una base profesional autónoma (p.19)

Se elige tal categoría del ***clan a la adhocracia***, dada la semejanza que deja ver a la hora de encontrar lo que significa una Organización No Gubernamental (ONG), organización elegida para esta investigación, así el autor continúa señalando otra característica:

El concepto de “clan” está asociado con las tradiciones del Lejano Oriente relativas al particularismo personalista, familiar y neopatrimonial, así como a otros polos de patrones variables como el estatus de adscripción, la difusión, el afecto y la orientación de la colectividad. (p.20)

Y por adhocracia, que lo asemeja al concepto de ajuste mutuo, plantea:

Las adhocracias tienen una estructura orgánica descentralizada con un grado incluso menor de formalización que las burocracias profesionales. Los especialistas trabajan por proyecto en pequeños grupos, coordinados interna y externamente por varios dispositivos de enlace y ajuste mutuo. (p.23)

Con lo descrito, lo que se pretende ratificar es la multiplicidad de formas de organización que se han develado en los estudios organizacionales, deduciendo, que la ONG, se podría ubicar entre esas nuevas formas, y que por ello resulta de interés para esta investigación el abordaje de este tipo de organización.

La Organización no Gubernamental

La ONG, es un tipo de organización, que emerge a partir de la segunda guerra mundial, en el marco de la fundación de la "Declaración de las Naciones Unidas", donde se crea la conciencia de otro orden mundial, que involucre a todos los países en la dinámica del desarrollo.

Aunque se tiene conocimiento de la utilización del término ONG, en la Carta de las Naciones Unidas firmada el 26 de junio de 1945, capítulo X, artículo 71 y en el que puede leerse:

El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas. (Organización de Naciones Unidas, s.f.)

Al parecer, es solo hasta el 27 de febrero de 1950, que estas son definidas por las Naciones Unidas en resolución de El Consejo Económico y Social. Desde entonces su número ha sido creciente y su papel transnacional es reconocido por foros, como el Foro Social Mundial celebrado en Davos o la Cumbre de La Tierra.

En cuanto a la definición de la ONG, se referencia el texto: *Las organizaciones no gubernamentales*, de Pérez Ortega (2006), que plantea:

Con relación a la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización, la Organización de las Naciones Unidas - ONU- las considera como "organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional" (citada por Vargas, 1992: 3), lo que las enmarca como OSAL. El BM es más específico al definirla como "Organizaciones privadas

que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario" (The World Bank, 2002, en línea). En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- la define como "Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas" (Boni y Ferrero, 2004, en línea). (p. 12)

Y en el mismo texto, el autor argumenta que las ONG, se pueden enmarcar bajo tres dimensiones: La ONG como fenómeno político, social y económico empresarial. Frente a lo político:

Para Coss y Zúñiga (2003), las ONG son Organizaciones no Gubernamentales por ser grupos autónomos e independientes del Estado y de los partidos políticos, que se organizan para influir en las decisiones políticas, económicas y sociales de un gobierno, lo que demarca la ONG como un organismo que cumple una función política. (Pérez Ortega, 2006, p. 12)

Otro de los autores que trae Pérez Ortega (2006), para explicitar la dimensión política en la ONG es a Villar, quien manifiesta:

Las ONG, son uno de los componentes principales de la sociedad civil, pues, son actores que influyen en la transformación de la política y de los gobiernos; ya que la sociedad civil tiene el papel de retar, crear y el de ayudar a orientar y controlar al estado y al mercado. (Pérez Ortega, 2006, p. 14)

La dimensión social es planteada, desde múltiples autores, sin embargo, se explicita el siguiente párrafo, que recoge lo expresado por los demás:

Por su parte, Leopoldo Zavala Matulic (Universidad de Almería, 2002., en línea) propone una definición más amplia de la ONG al desarrollar los objetivos hasta el nivel de acciones: "Las ONG son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo. Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados. Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo..., y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos". (Pérez Ortega, 2006, p. 16)

En relación a lo económico, expone que esta dimensión, es similar a una empresa, pues esta comparte herramientas para su funcionamiento, como técnicas de autocontrol, balances de ética, formas de presentar sus estados financieros, entre otros. Si bien comparten varias estrategias, la génesis de la ONG es completamente diferente, en tanto está pensada para dar respuesta a unas demandas y necesidades sociales. Sin embargo, Pérez Ortega (2006), resalta una diferencia.

La gran diferencia que se presenta entre una empresa y un organismo no gubernamental es que éstos últimos no distribuyen sus excedentes, así los produzcan, mientras que, uno de los objetivos primordiales para cualquier organización empresarial es maximizar las utilidades que se producen y repartirlas entre los accionistas de la empresa. (p. 19).

Otro de los textos consultados: *Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano (2012)*, resalta la siguiente definición:

[...] engloba todas las organizaciones sin ánimo de lucro, distintas del estado, más allá de la familia, en las que las personas se organizan para perseguir intereses comunes en la esfera pública. Entre la variedad de organizaciones que abarca se incluyen organizaciones basadas en la adhesión, las fundadas sobre una causa y las orientadas a la oferta de servicios. Entre ellas encontramos organizaciones comunitarias y asociaciones populares, grupos ambientales, grupos de defensa de los derechos de las mujeres, asociaciones de agricultores, organizaciones de culto, sindicatos, cooperativas, asociaciones profesionales, cámaras de comercio e instituciones de investigación independientes. La definición de las OSC como actores no mercantiles y no gubernamentales destaca su carácter no lucrativo y su dependencia de contribuciones voluntarias y recursos externos. Pero eso no es todo. Es importante entender que las OSC operan sobre la base de valores, creencias y objetivos compartidos con las personas a las que representan o asisten. [...] eso explica la amplia variedad de OSC en función de sus valores, objetivos, actividades y estructura. (p.7)

Las ONG u OSC, se enmarcan en una economía no lucrativa y anclan su hacer desde la defensa por los derechos humanos y el buen vivir, tal definición se acerca a lo que es el caso estudiado, Confiar desde su cooperativa y la fundación, mantienen una apuesta por la consolidación de una proyecto político y educativo que fortalezca los principios y valores del cooperativismo.

El nuevo institucionalismo

El objeto de la investigación, será abordado desde la teoría del nuevo institucionalismo sociológico, el cual, según De la Rosa (2002), afirma:

El Nuevo Institucionalismo (NI) no es un término que exprese homogeneidad teórica (Del Castillo, 1996; DiMaggio y Powell, 2001; Scott, 1995); más bien, representa un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre las diversas relaciones entre institución y organización (o entre instituciones y organizaciones), y cuyo sustento se encuentra en nociones como individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación, construcción/constitución, ambientes, estructuras, racionalidad (limitada), costos, transacciones, entre las más destacadas. (p.28)

En el texto, *Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, del mismo autor, se desarrollan tres enfoques de esta teoría: el nuevo institucionalismo económico (NIE), el nuevo institucionalismo sociológico

(NIS) y el nuevo institucionalismo político (NIP) y a partir de la definición de estos tres enfoques, definen tres tipos de reglas que definen el nuevo institucionalismo:

Pilar regulativo. Éste puede ser asociado con el NIE, ya que hace referencia a los “aspectos regulativos de las instituciones: las instituciones restringen y regularizan la conducta” (Scott, 1995: 35).

Pilar normativo. Éste puede ser asociado con el NIP ya que pone el énfasis “sobre reglas normativas que introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y obligatoria dentro de la vida social.” (Scott, 1995: 37). De esta manera los sistemas normativos guían la acción a través de los valores y normas que los conforman (Scott, 1995: 37). En términos de Scott, esta versión se empieza a “alejar de la definición restringida de la conducta racional. La elección es estructurada por marcos valorativos y normativos mediados socialmente” (Scott, 1995: 38-39). Los actores se constituyen no en función de sus intereses individuales, si no en función de sus roles e identidades, que los obligan a actuar de acuerdo a ellos. No porque así deban ser las cosas, sino porque así están socialmente estatuidos sus roles e identidades.

Pilar Cognitivo: Este puede ser asociado tanto con el NIP como con el NIS pues “acentúa la centralidad de los elementos cognitivos de las instituciones: las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y el marco a través del cual el significado se construye” (Scott, 1995: 40). (De la Rosa, 2002, p. 35)

Entonces, a la luz de dicha teoría es posible afirmar, que la ONG, como tal y en su esencia, debería responder a unas lógicas diferentes a las establecidas a una organización con ánimo de lucro, sin embargo, la realidad a veces parece ser otra.

Por tanto, será valiosa la comprensión desde la teoría del nuevo institucionalismo, porque:

Según North, March y Olsen, coinciden al considerar una institución como un conjunto de reglas para reducir incertidumbre. Incertidumbre en el intercambio, según North, y ambigüedad en la toma de decisiones, según March y Olsen. Sin embargo, el concepto de regla que usan es distinto. North arguye que las reglas o normas son respetadas principalmente para evitar una sanción. March y Olsen, por su parte, sostienen que las reglas representan las rutinas, procedimientos, estrategias y tecnologías alrededor de las cuales se articula la vida de la organización. (Vergara. 1993, p. 138)

Lo anterior, se concreta en una de las corrientes del nuevo institucionalismo, como es la sociológica, en tanto este concepto incluye:

Diversos elementos como la simbología, las pautas cognoscitivas, la legitimidad social y los patrones morales, cuestiones poco relevantes en otros nuevos institucionalismos, históricos, políticas y económicos. Asimismo, este institucionalismo sociológico asumía el carácter mutuamente interactivo entre las instituciones y la acción individual. (Arias, X. C., & Caballero, G. 2013, p.144)

Ahora bien, entender las complejidades de la ONG desde el nuevo institucionalismo, supone el reconocimiento de la preeminencia y solidez del Estado moderno en el que este se inscribe; sin embargo, el proceso llamado globalización desdibuja precisamente su autonomía y este fenómeno es descrito

como la crisis de los Estados nacionales que, a su vez, es el resultado del agotamiento del proyecto moderno y sus valores. Castro-Gómez (2000), refiere la crisis de la modernidad como proyecto en los siguientes términos:

¿A qué nos referimos cuando hablamos del final del proyecto de la modernidad? Podríamos empezar a responder de la siguiente forma: la modernidad deja de ser operativa como "proyecto" en la medida en que lo social empieza a ser configurado por instancias que escapan al control del Estado nacional. O dicho de otra forma: el proyecto de la modernidad llega a su "fin" cuando el Estado nacional pierde la capacidad de organizar la vida social y material de las personas. Es, entonces, cuando podemos hablar propiamente de la globalización. (p. 93)

La cita da entrada, a dos conceptos que hacen parte de la investigación, modernidad/posmodernidad, categorías que siguen estando en una tensión permanente, en tanto, lo que plantean algunos teóricos es que ambos se mantienen y perviven en algunos contextos.

Modernidad/Posmodernidad

La modernidad, enmarca una forma de pensamiento cuyos rasgos característicos pueden agruparse parcialmente en el humanismo, racionalismo, progresismo, urbanismo, individualismo y economicismo y en ellos, contenidos a su vez, una serie de desarrollos en la industria, en el sistema de gobierno, entre otros.

La línea divisoria entre la Edad Media y la Edad Moderna tiene una demarcación histórica de orden categórico: el advenimiento de la Reforma y del Renacimiento

italiano son sus hitos, que indican el comienzo de una nueva época en la evolución de la humanidad. Hegel es el primero que desacopla a la modernidad de las sugerencias normativas del pasado, hasta que a fines del siglo XVIII, este desembrague se agudiza como producto de la evolución de las ciencias, convirtiéndose en el problema fundamental de la filosofía; dicho con otras palabras, el auto-cercioramiento de la modernidad llevará a los vestigios de la antigua sociedad, a una situación insostenible. Hegel descubre que la subjetividad es el principio rector de la época moderna. (Robles, 2012, p. 171)

La subjetividad como esa capacidad del ser humano de pensarse desde la autoreflexión y autodeterminación, en tanto se libera de regímenes, como los religiosos, que lo colocaban como un ser incapaz de definirse. Robles (2012), indica cómo se va consolidando esa subjetividad en la esfera social.

Los acontecimientos necesarios para la institución del principio de la subjetividad, son la Reforma de Lutero, el movimiento Ilustrado y la Revolución Francesa. Con el auge del Protestantismo, se instituye la dominación de un sujeto que se atiene a sus propias opciones de selectividad. Por otra parte, la Declaración de los Derechos del Hombre como parte integrante del Código Napoleónico, incluye el principio de libertad como constitutiva de la estructura del Estado (p.171)

Así entonces, el origen de la era moderna es parte de la discusión actual desde las perspectivas de las teorías críticas; para algunos se origina desde varios momentos históricos: la ilustración y la revolución francesa, entre los años 1715-

1789, aunque otros autores afirman que la modernidad tiene su génesis desde el año de 1492:

1492, según nuestra tesis central, es la fecha del "nacimiento" de la Modernidad; aunque su gestación -como el feto- lleve un tiempo de crecimiento intrauterino. La Modernidad se originó en las ciudades europeas medievales, libres, centros de enorme creatividad. Pero "nació" cuando Europa pudo confrontarse con "el Otro" y controlarlo, vencerlo, violentarlo; cuando pudo definirse como un "ego" descubridor, conquistador, colonizador de la Alteridad constitutiva de la misma Modernidad. De todas maneras, ese Otro no fue "descubierto" como Otro, sino que fue "en-cubierto" como "lo Mismo" que Europa ya era desde siempre. (Dussel, 1994, p. 74).

Si bien resulta complejo definir un año de "nacimiento" de la modernidad, ya que como se dijo, no refiere sólo, la dimensión temporal, es posible avanzar en aspectos otros aspectos de esa complejidad; retomando la definición que hace Montaña Hirose (2004):

El paso de la tradición a la modernidad está definido por una serie de aspectos sociales –como el desarrollo tecnológico, la aparición de los regímenes democráticos, el avance de los centros urbanos, el desarrollo de las grandes empresas– y, entre otros más, por la preponderancia de la explicación científica sobre la religiosa. Ello induce a pensar, en consecuencia, que en razón de la diversidad de elementos que conforman la modernidad, ésta no se realiza de manera homotética sino diferenciada (p. 17)

Entendemos la diversidad de elementos que confluyen en la comprensión de lo que trajo consigo la modernidad, en cuanto a los debates sobre estructura y agencia en uno de sus grandes conceptos: progreso. Siguiendo con Dussel (1992):

Comte establece que el cambio del orden social feudal al industrial requiere la sustitución de los guerreros por los industriales, los aristócratas por los comerciantes y los teólogos y sacerdotes por los científicos (Solé, 1998: 35). Vida y muerte, aspectos centrales de la dinámica oculta de la sociedad, serán sustituidos inconscientemente por la verdad y el progreso. (p.19)

Así entonces, la idea de progreso se instaure como un cambio de mentalidad en las sociedades y en las subjetividades individuales, las cuales deben ser adaptadas a los preceptos y demandas de esta nueva era, tanto en las prácticas sociales, individuales, como organizacionales. (Giddens, Sutton, & Morán, 2016)

Para algunos teóricos, especialmente Zygmunt Bauman, la clave para entender la modernidad radica en comprender su particular cultura y mentalidad, comparable a la jardinería. La mentalidad moderna es aquella que privilegia el orden sobre lo aleatorio. Si la sociedad se asemeja a un jardín salvaje, entonces los desiertos y la naturaleza salvaje tuvieron que ser domeñados y domesticados; y debido al creciente poder de los Estados-nación para llevar a cabo labores de jardinería, existieron los medios para lograrlo. Sin embargo, la metáfora de la jardinería no se

limita a los Estados-nación, puesto que el deseo de orden y disciplina se convirtió en un aspecto normal de las vidas cotidianas de las personas modernas. (p.19)

La posmodernidad será retomada, como una crítica que se hace a la modernidad, en tanto sus ideales de progreso no se cumplieron. *Lyotard* en su libro *La condición posmoderna* (1979), plantea:

La condición postmoderna es, sin embargo, tan extraña al desencanto, como a la positividad ciega de la deslegitimación. ¿Dónde puede residir la legitimación después de los metarrelatos? El criterio de operatividad es tecnológico, no es pertinente para juzgar lo verdadero y lo justo. ¿El consenso obtenido por discusión, como piensa Habermas? Violenta la heterogeneidad de los juegos de lenguaje. Y la invención siempre se hace en el disenso. El saber postmoderno no es solamente el instrumento de los poderes. Hace más útil nuestra sensibilidad ante las diferencias, y fortalece nuestra capacidad de soportar lo inconmensurable. (p.4)

Para comprender mejor la cita anterior, se trae a colación a Vásquez Rocca, (2011), cuando define el término:

La posmodernidad no es una época que se halle después de la modernidad como etapa de la historia. El “post” de la posmodernidad, a juicio de Gianni Vattimo, es “espacial” antes que “temporal”. Esto quiere decir que estamos sobre la modernidad. La Posmodernidad no es un tiempo concreto ni de la historia ni del pensamiento, sino

que es una condición humana determinada, como insinúa Lyotard en La condición postmoderna. (p.4)

Si bien la posmodernidad, plantea una crítica a los grandes relatos y promesas de la modernidad, no se podría decir, que hoy ya no existe la modernidad, por el contrario, ambas se pueden evidenciar como interdependientes, así lo aclara (Giddens et al., 2016)

No estamos viviendo o nos dirigimos hacia una era posmoderna, pero hay muchos ejemplos de una cultura de la posmodernidad. El posmodernismo no se limita a una pequeña vanguardia artística, sino que también se puede encontrar en los productos culturales globales, así como en las ideas académicas y filosóficas. Al igual que Jameson y otros, McGuigan sugiere que la modernidad y la posmodernidad no son opuestas sino complementarias. A medida que la producción en masa y uniforme de tipo «fordista» dio paso a la producción para nichos de mercado en la década de los setenta, una cultura posmoderna individualizada y pluralista pareció encajar muy bien el modo de producción emergente. (P.24)

En general los autores que plantean la idea de posmodernidad, dan cuenta que en la actualidad, la sociedad transita entre la premodernidad, la modernidad y la posmodernidad. Sin embargo, es importante continuar con la definición de lo que se ha llamado posmodernidad y algunos rasgos que serán reflexionados en el trabajo de campo, por ello la siguiente cita: “Ya no existe un lenguaje general, sino multiplicidad de discursos. Y ha perdido credibilidad la idea de un discurso,

consenso, historia o progreso en singular: en su lugar aparece una pluralidad de ámbitos de discurso y narraciones”. (Vásquez, 2011, p. 5)

Emergen varias palabras que serán claves a la hora de identificar esos discursos que dan cuenta de la posmodernidad en la ONG, como: microrrelatos, pluralidad, entre otros, así lo detalla la siguiente definición:

Quizás una forma de describir el fenómeno sea, en lugar de crear una gran (meta) narrativa que abarque numerosos ámbitos, proponer diferentes micronarrativas que desde diferentes ángulos y perspectivas creen una representación multidisciplinar que de manera kaleidoscópica nos ofrezca una representación quizás paradójica pero dinámica y suficientemente operativa. Dado que la postmodernidad no se limita a un área específica de la cultura, la idea de un enfoque interdisciplinar, que pusiera de relieve la manera en que el fenómeno tiene una proyección transversal en numerosos ámbitos de la cultura, podría resultar un enfoque muy apropiado (Almagro, 2011, p.21)

Con lo anterior y de cara a la organización, Useche, M. y Queipo, B. (2005), plantean:

Las organizaciones en la postmodernas demandaran una fuerza laboral capaz de crear, facilitar y aplicar conocimiento, sumamente especializado, capacitado y productivo, preparado para desempeñarse en todas las actividades del proceso, como: adquisición, socialización, transformación, estructuración, adición de valor, detección de oportunidades y revisión del conocimiento, estableciendo también una

nueva magnitud o cantidad del capital humano a emplear de acuerdo a las demandas y exigencias del mercado, lo que excluye del mercado laboral a aquellas personas que no cumplan con estas características, obligando al mismo tiempo a la población económicamente activa a continuar preparándose y especializándose. (p. 210)

Modernidad y posmodernidad, mientras que la primera hiciera de la organización un cúmulo de conocimientos y experiencias enfocadas a crear verdades absolutas y recetarios de gestión, la segunda, la posmodernidad procura un sujeto capaz de moverse en la incertidumbre, en lo dinámico y complejo, así lo plantea Mendoza de Ferrer, H. (2008):

Durante la Modernidad el liderazgo convivió con la ilusión de poseer la verdad y construyó un mundo de racionalidad independiente e indiferente de la realidad humana. La revolución de las comunicaciones y el proceso de globalización, entre otros, condujeron a la duda postmoderna; la modernidad, el mundo creado por la razón, parece ahora insuficiente, “pero anclados todavía en él nos sentimos incapaces de superarlo... La modernidad se nos queda, pues, pequeña, pero buscamos una substitución desde los mismos presupuestos que la hacen insuficiente. Hemos perdido el referente originario y se hace imperativo recuperarlo para encontrar en él una nueva pauta de conocimiento: la posibilidad de diálogo” (Gómez-Martínez, 1999). De acuerdo con Juárez (2005), es ineludible formarse para la tolerancia y el diálogo o, según Meszaros (2006:26), para la paz pues “hay demasiada alteración de la conciencia”, situación que amerita cambiar el “viejo software mental” heredado de la modernidad y, a juicio de Zamora y Poriet (2006) -para dirigir las organizaciones del siglo XXI- seres

integrales, emprendedores, gestores y líderes, así como, la metanoia de gerente a líder. (p.640)

Este párrafo y el que sigue a continuación, dan cuenta de la tensión y relación permanente, entre los conceptos de modernidad y posmodernidad:

Afirma Val Pardo (1998) que, si la modernidad se vincula a la industrialización, a la postmodernidad están directamente asociadas la información, el conocimiento y la microelectrónica; sin embargo, para Gómez-Martínez (1999), frecuentemente se confunden los términos por la duda existente ante las transformaciones que están produciendo, cuya difusión se acelera por las tecnologías de información, deconstruyendo las estructuras de la modernidad que aún fundamentan las instituciones sociales, convirtiéndose en fuente de ambigüedad e incertidumbre. (Mendoza de Ferrer, H. 2008, p. 641).

Se ratifica así, que no se podría mencionar que la modernidad es algo caduco o acabado y que lo que hoy se vive es un estado de posmodernidad, más bien es factible dilucidar que ambos paradigmas conviven de acuerdo a los contextos en que se estén desarrollando.

Paradigmas organizacionales

El concepto de paradigma será clave en esta investigación, en tanto, se propone evidenciar los paradigmas organizacionales que se gestan en una ONG, para ello,

se requiere una comprensión y apropiación de dicho término. El Diccionario de Filosofía (1997), dice:

La palabra paradigma es empleada por Platón, en varios sentidos como “ejemplo”, “muestra”, “patrón”, “copia” y “modelo”; pero en el sentido de “modelo”, el término tiene mayor relevancia...Un paradigma es según Kuhn, una realización científica que goza de reconocimiento universal y logra validez durante cierto tiempo, periodo en el cual proporciona un modelo de problemas y soluciones compartidas por una comunidad científica. (p. 423)

Un paradigma entonces, es una construcción científica que por década puede marcar la historia de la sociedad, las organizaciones no escapan a dichas construcciones y por eso en el trayecto del estudio de éstas, se han concebido diversos paradigmas organizacionales, Muñoz (2002), desarrolla tres básicamente: mecanicista, organicista y holográfico, en cuanto al primero plantea:

La perspectiva mecanicista, se incluyen aquellas visiones de la organización (o administrativas que llevan implícitas una concepción organizacional) que como la tayloriana y la fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional (p.10)

Este primer paradigma organizacional, reconoce un sujeto visto como el apéndice de la máquina y que es funcional al proceso productivo de la organización. El segundo paradigma, hace alusión a la visión organicista:

La organicista, surge en los años treinta de las teorías administrativas de la Escuela de Relaciones Humanas y se inspira en los seres vivos, sus necesidades y relaciones de supervivencia con el entorno, como elementos estructurantes de la nueva versión organizacional (...) La diferencia radica en que ahora el recurso “humano (calificativo acuñado por esta escuela), se le da un tratamiento especial dados los resultados arrojados por los experimentos de Elton Mayo y colaboradores que daban cuenta de una mayor complejidad y ambigüedad de este insumo con respecto a los demás (Muñoz, 2002, (p.11)

Este paradigma organizacional, reconoce la existencia de un sujeto que debe contemplar un tratamiento especial, con el mismo interés del primer paradigma, ser funcional y productivo a la empresa. El tercer paradigma al que hace alusión Muñoz (2002), es el holográfico, de este argumenta:

Inspirado en el cerebro humano y sus posibilidades de redundancia y conectividad. “El todo está en cada una de las partes, se convirtió en el nuevo lema organizacional para significar que cada integrante de la organización participa plenamente de los propósitos y conocimientos de la empresa como un todo. En un primer análisis, este modelo pareciera ofrecer una verdadera alternativa organizacional en la medida en que promete prescindir de la especialización y de la verticalidad que ha caracterizado la relación laboral y enaltece como principio organizador la participación plena y el desarrollo de las potencialidades de los elementos del todo organizacional. (p.12)

La participación y el desarrollo de las potencialidades del ser humano, son parte fundamental de este paradigma organizacional, una visión que el mismo autor, dice que se asemeja a la perspectiva organicista, en tanto parece ser un proceso motivacional para que el sujeto produzca y sea eficiente. Y por ello argumenta lo siguiente:

La organización holográfica sólo se lograría (y con ello un verdadero cambio paradigmático), si se rescata plenamente para el hombre su calidad de actor y sujeto de su trabajo y si la relación laboral puede establecerse en términos de igualdad ontológica. (Muñoz, 2002, p.13)

Según lo anterior, aún impera ese tipo de paradigma organicista, donde si bien el sujeto es importante, lo es en tanto funciona a un sistema productivo, con ello no se pretende afirmar que en la organización no emerjan otro tipo de paradigmas organizacionales, por ello el texto: *Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido*, referencia:

Si nos ubicamos en la corriente de los Estudios Organizacionales, nos daremos cuenta de la existencia de diversas realidades; al no posicionarse en un sólo campo paradigmático, la perspectiva acerca del control deja de ser sólo una herramienta para el logro de objetivos, para convertirse en una herramienta que sirve como intermediaria para la alienación del hombre en la organización y se constituye en mecanismo para establecer una estructura ideológica dominante por sus intentos por establecer una cultura compartida que determine los

comportamientos a favor de los objetivos de la organización. (Ramírez G, Vargas G, y De la Rosa A., 2011, p.35)

En el texto los autores, abordan diversos paradigmas que se han hecho evidentes tanto desde la administración, como desde los estudios organizacionales para la comprensión de la organización.

Pensamiento complejo

La perspectiva compleja es entendida en dos frentes: pensamiento complejo y ciencias de la complejidad. Las ciencias de la complejidad están basadas en herramientas metodológicas que utilizan modelaciones matemáticas, redes neuronales adaptativas, algoritmos.

El pensamiento complejo por su lado, es un campo emergente de pensamiento con un marcado interés ético político en donde la ciencia pueda ser puesta en escenarios no científicos de conocimiento como la filosofía y campos humanísticos, a la vez que propone conexiones entre las ciencias sociales y las ciencias “duras” Zoya, R. L. (2020). El énfasis teórico relevante para este trabajo considerará los presupuestos desde el pensamiento de Edgar Morín (1994), no solo porque ha hecho consideraciones explícitas sobre la organización, sino, porque los relaciona a su vez con presupuestos como el de sistemas complejos adaptativos de las ciencias de la complejidad:

Hay, entonces, una ambigüedad de lucha, de resistencia, de colaboración, de antagonismo y de complementariedad necesaria para la complejidad organizacional. Se plantea entonces el problema de un exceso de complejidad que es, finalmente, desestructurante. Podemos decir, groseramente, que cuanto más compleja es una organización, más tolera el desorden. Eso le da vitalidad, porque los individuos son aptos para tomar una iniciativa para arreglar tal o cual problema sin tener que pasar por la jerarquía central. Es un modo más inteligente de responder a ciertos desafíos del mundo exterior. Pero un exceso de complejidad es, finalmente, desestructurante. En el límite, una organización que no tuviera más que libertades, y muy poco orden, se desintegraría, a menos que hubiera como complemento de esa libertad, una solidaridad profunda entre sus miembros. La solidaridad vívida es lo único que permite el incremento de la complejidad. Finalmente, las redes informales, las resistencias a la colaboración, las autonomías, los desórdenes son ingredientes necesarios a la vitalidad de las empresas. (P. 84)

Uno de los temas de interés teórico, se relaciona con las preocupaciones por la representación de la realidad en la organización, las metodologías para la representación de esa realidad que acepte lo caótico e impredecible y anómalo como parte del de la complejidad o en palabras de Almarza-Risquez, F. (2020).

Las dinámicas sistémicas del Caos han generado necesidad de nuevos conceptos y técnicas de experimentación, con gran incidencia en la elaboración de sistemas de representación de la realidad y sus bases filosóficas, metafísicas y metodológicas acerca del significado de la impredecibilidad e inestabilidad

compleja en los procesos naturales, culturales y sociales, así como de sus comportamientos posibles a largo plazo. Su extrapolación a otros dominios del conocimiento humano es aplicada en economía, sociología, teoría cultural, neurociencia y planificación urbana, música, entre otras. (párr. 2)

Se pretende tener como base la teoría el pensamiento complejo, como una ruta que posibilite otras miradas y formas de explicar la ONG, así lo plantean Palacio, Ochoa (2011):

La complejidad plantea que no podremos dar una explicación exhaustiva de los fenómenos humanos sino integramos en red los diferentes niveles o ámbitos suyos como lo biológico, lo psicológico, lo sociológico, lo ético, lo económico, lo histórico, etc. En el despliegue de nuestra cotidianidad vemos que todos estos registros se están influenciando mutua e incesantemente a cada instante. (p.835)

Lo anterior en palabras Morín (2009), en su libro *introducción al pensamiento complejo* dice:

Diré, ante todo, que, para mí, la complejidad es el desafío, no la respuesta. Estoy a la búsqueda de una posibilidad de pensar trascendiendo la complicación (es decir, las interretroacciones innombrables), trascendiendo las incertidumbres y las contradicciones. Yo no me reconozco para nada cuando se dice que yo planteo la antinomia entre la simplicidad absoluta y la complejidad perfecta. Porque para mí, en

principio, la idea de complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreducible (p.91).

Por tanto, elegir el camino de la complejidad como perspectiva de análisis, proporcionará unas miradas múltiples y flexibles de eso que ocurre y transcurre en la ONG, posibilitando otras reflexiones. Desde la complejidad, existen tres principios según Morín (2009), que contribuyen a esa lectura en la investigación:

El primero es el *principio dialógico*, nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas (p.67).

El segundo principio es el de *recursividad organizacional*, los individuos producen la sociedad que produce a los individuos. Somos, a la vez, productos y productores. La idea recursiva es, entonces, una idea que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido entra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y autoprodutor (p.68).

El tercer principio es el *hologramático*, No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte...Entonces podemos enriquecer al conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos (p.68).

Esta perspectiva de la complejidad, posibilita leer hoy la organización desde una especie de caleidoscopio, donde la interdisciplinariedad, la multidisciplinariedad y la transdisciplinariedad, entran en un abanico de oportunidades, en cuanto a la forma como hoy se concibe y se interpreta la organización:

La participación de diversas racionalidades en la comprensión de los fenómenos sociales presentes en las organizaciones se contrapone a la monodisciplinariedad, ejemplificada por la excesiva especialización propia de la modernidad. En la medida en que las organizaciones se vuelven más complejas estructuralmente, es cada vez más improbable que una sola disciplina tenga el conocimiento suficiente para abordar todos los problemas (Gonzales-Miranda, 2014, p.53).

Es decir que los estudios organizacionales en la perspectiva anterior se nutrirán desde una teoría que engloba y articula y como lo transdisciplinar y complejo, serán recurrentes en todo el proceso investigativo, por lo cual Gonzales-Miranda, continúa diciendo:

Desde los EO no se buscará la mejor manera de hacer las cosas, sino que se afirmará que existen múltiples formas de hacer las cosas. Debido a esto, el enfoque ya no estará en la universalidad del método, sino en el particular y específico camino del conocimiento comprensivo propio a cada organización de lo impersonal y descontextualizado del proceso, se pasa al reconocimiento de lo propio, de lo único e individual que cada organización trae consigo (p. 48).

Así entonces, este proceso investigativo, estará orientado por la posibilidad de interpretar la información y el conocimiento que emerge de la incertidumbre, de lo que se encuentra más allá de los datos, de lo que se lee tras el texto, y para ello el análisis del discurso será un recurso a utilizar, en tanto, como lo define Lupiciano Íñiguez y Charles Antaki, citado por Lupicinio Íñiguez Rueda (2003)

Un discurso es un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales. El análisis consiste en estudiar cómo estas prácticas actúan en el presente manteniendo y promoviendo estas relaciones: es sacar a la luz el poder del lenguaje como una práctica constituyente y regulativa (p.99)

Esa práctica que se evidencia desde el análisis del discurso, o, dicho de otro modo, el discurso como práctica, se explica en la siguiente cita por Lupicinio Íñiguez Rueda (2003):

Todo discurso es una práctica social. Siguiendo su planteamiento, diremos que no hablaremos tanto de discursos como de prácticas discursivas que, como se señaló, son reglas anónimas, históricas, determinadas temporal y espacialmente, que han definido en una época dada, para comunidades concretas, las condiciones de cualquier enunciación, de aquello que puede ser dicho. En esta misma dirección, diremos que el AD también es una práctica, y es una práctica no únicamente desenmascaradora o identificadora de otras prácticas discursivas, sino también y sobre todo un camino para su transformación (p.116).

Estrategia organizacional

El concepto de estrategia organizacional, será otro referente importante en esta investigación, en tanto las Ong's han incorporado ese tipo de propuestas para gestionar su forma de operar. Noguera Hidalgo et al., (2014), en su texto Estrategia organizacional: una propuesta de estudio, hace un recorrido por el concepto y plantea:

Es pertinente comenzar esta revisión con Ansoff (1964, 1983, 1998), quien desarrolla la definición de estrategia reconociéndola como un proceso de formulación elusiva y abstracta, además de incorporar la realización de acciones que de ninguna forma son inmediatas tras la toma de decisiones. El mencionado autor esgrime que la estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización (Ansoff, 1987).

Por la misma vía, las normas que enmarcan la determinación estratégica de la empresa pueden clasificarse dentro de 4 tipos de criterios. El primero referencia el comportamiento presente y futuro de la empresa; así, la estrategia buscaría la obtención de mayores rendimientos que de alguna forma se relacionen con la calidad y el mejor aprovechamiento de recursos. Para lo anterior Ansoff (1998) infiere que la calidad se encuentra en el planteamiento de los objetivos, y lo que respecta a los recursos se asocia a la cantidad deseada; estas serían las metas de la organización. El segundo criterio propuesto por Ansoff considera los cambios del entorno, catalogado como ambiente externo. A partir de esto, las empresas desarrollarían normas que tienen que ver con la tecnología utilizada, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores; todo lo cual es entendido como estrategia empresarial. El tercer y cuarto criterios corresponden al interior de la organización. Al respecto conviene decir que se tienen en cuenta los procesos internos que se relacionan con el concepto y la razón de ser de la organización, al tiempo que se establecen los lineamientos a tener en cuenta para determinar las políticas que corresponden a la operación organizacional (Ansoff, 1998). (p.154)

El mismo texto trae a colación la siguiente definición, sobre la estrategia:

Por otro lado, David (2003) se basa en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica. Para ello muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos. (Noguera Hidalgo et al., 2014, p. 155)

Y a su vez, resalta otro autor que habla sobre la estrategia, diciendo:

En otras instancias, para Mintzberg (1987) dimensionar la estrategia como un proceso es uno de sus supuestos, y en este sentido establece que la imagen tradicional de planificación estratégica distorsiona la elaboración de estrategias organizacionales efectivas que realmente dirijan a la empresa a mejores condiciones. El autor, en su artículo «Crafting strategy», establece que las estrategias pueden tener 2 puntos de partida: la formulación, es decir, que puede generarse como respuesta a una situación cambiante que se suscite en el entorno o dentro de la misma organización, o ser producto de un proceso deliberado de elaboración, seguido y complementado por la implementación (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 1998; Mintzberg, 1987). A lo anterior puede agregarse que el fin último de la elaboración de estrategias es que sean ejecutadas con el propósito de cumplir las intenciones para las cuales surgieron; es decir, lograr que las organizaciones no se queden con las estrategias no realizadas. Paralelamente establece que dentro de los aspectos que se deben referenciar en los procesos estratégicos y de su gestión están el pensamiento, la

acción, el control, la estabilidad de aprendizaje y el cambio (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

En sus supuestos la estrategia de la organización no recae solo en los elementos de planificación o en la visión personal de sus dirigentes para únicamente ponerlas en práctica; por el contrario, considera al estratega como pensador capaz de establecer a menudo los patrones. En este sentido, se define al estratega como: «Un aprendiz si Uds. quieren, que dirige un proceso en el que las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera deliberada.

Quisiera también redefinir a ese estratega, para extender ese alguien a la entidad colectiva constituida por los muchos actores cuya coparticipación conforma la mente de una organización. Este estratega se encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones que se forman de modo inconsistente, en su propio comportamiento (p. 156).

La estrategia y la estructura organizacional se encuentran íntimamente ligadas, en una relación dinámica y estrecha con el entorno. A nivel externo, están influenciadas por las fuerzas competitivas del mercado, las cuales obedecen a características sociales, económicas y técnicas; mientras que al interior, dependen de su alineación con la cultura organizacional, los sistemas de información, el personal, las habilidades y los valores compartidos por la empresa (El Dilema de la Estrategia y la Estructura Organizacional: una Mirada a la Evolución del Pensamiento Estratégico. p. 25).

Minztberg en el sector social y solidario

El sector social y solidario, surge de unas dinámicas sociales, políticas y económicas, para dar respuesta a demandas del contexto, donde la necesidad de otras transacciones diferentes a las capitalistas, se abrieran paso y permitieran pensar o más bien aportar a otro tipo de desarrollo, donde sin duda lo humano se antepone a la acumulación de capital, donde la naturaleza o el medio ambiente prevalece... (Coraggio, 2011) plantea:

Treinta años de neoliberalismo han hecho evidente el carácter estructural de la cuestión social propia del capitalismo: la exclusión masiva del empleo, la erosión de los salarios y de los derechos sociales, la concentración ampliada de la riqueza, la liberación de un mercado globalizado feroz en sus castigos al que no puede competir, la expansión de un llamado sector informal que se fagocita a sí mismo por la competencia salvaje por la supervivencia. (p.35)

Se va deduciendo entonces, que el surgimiento de las cooperativas, responde, a lo que en el próximo capítulo se profundizará un poco más, a un desencanto de la sociedad por unas promesas incumplidas en el marco de una modernidad, en el contexto colombiano, a un momento de industrialización, que aseguraba una sociedad con mejores niveles de desarrollo, entre otros elementos, que se fueron derrumbando.

Retomando el foco de este capítulo, las estrategias organizacionales, guardan relación con los paradigmas que se gestan en el marco de la organización, es decir, que si en el apartado anterior, se habló de un paradigma que dignifica lo humano en el caso de estudio, las estrategias, van encaminadas a fortalecer los principios cooperativos y solidarios. Esto se podrá constatar desde Mintzberg (1999) cuando desarrolla diversas configuraciones de las estrategias.

Para llegar a mencionar tales configuraciones, se partirá por evidenciar el concepto de estrategia, donde en Mintzberg (1987), desde Peter Drucker en 1954 planea: *“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener”* (p.2), esta definición, coloca la estrategia en manos de una sola persona, definición que se aleja a los postulados desde la economía social y solidaria.

Otro concepto es el de (Ansoff, 1998), citado en (Noguera Hidalgo et al., 2014):

El concepto de estrategia desde la perspectiva de este autor es punto convergente y direccionador de la naturaleza del negocio y de las actividades que esta conlleva, adicionando la interacción permanente con el entorno y los mercados. Es decir, el ámbito donde la estrategia tiene acción y los permanentes cambios hacen del proceso de formulación algo complejo, en donde el enfoque tradicional ha sido esencialmente cartesiano, con lo cual se ha tornado insuficiente (p.154)

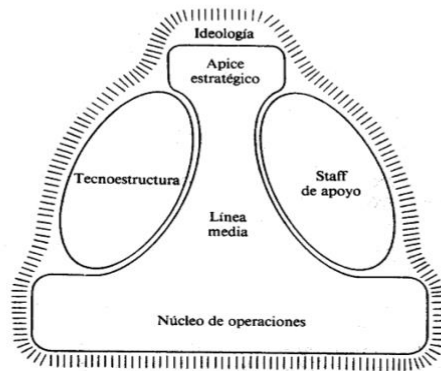
En concordancia con el anterior concepto, se encuentra Gaynor (2002) el cual sugiere que la estrategia establece objetivos y metas a largo plazo, acompañadas por la ejecución de actividades y la asignación de recursos que permitan alcanzar los fines propuestos. Las definiciones que se han enunciado, validan eso que se ha encontrado en el caso estudiado, donde las estrategias organizacionales, definen, orientan, direccionan el objeto social de la organización.

Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras” (Mintzberg, 1999)

Por lo anterior, es que Mintzberg realiza una figura que muestra las partes que configuran una organización:

- Ideología
- Ápice estratégico
- Staff de apoyo
- Tecnoestructura
- Línea media
- Núcleo de operaciones

Ilustración 1: Partes de configuran la organización



Fuente: Mintzberg, 1999

Según Mintzberg (1999),

*En la base de cualquier organización se pueden encontrar sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico de fabricar los productos y prestar los servicios. Forman **el núcleo operativo**. Hasta la más simple de las organizaciones también requiere, por lo menos, un director con dedicación exclusiva que ocupa lo que llamaremos **el ápice estratégico**, desde donde se supervisa todo el sistema. Y conforme crece la organización, se necesitan más directivos —no sólo los de los operarios sino también los directores de los directivos. Se crea **una línea media**, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.*

*Conforme la organización se hace todavía más compleja, generalmente hace falta otro grupo de personas a quienes llamaremos **analistas**. Ellos también realizan tareas administrativas —planificar y controlar formalmente el trabajo de otros —pero de una naturaleza diferente, a menudo llamadas de «staff». Estos analistas forman lo que llamaremos **la tecnoestructura**, por fuera de la línea jerárquica de autoridad. La mayoría de las organizaciones también añaden unidades de staff de una clase diferente, para suministrar diversos servicios internos, desde una cafetería o servicio de correos a la asesoría jurídica u oficina de relaciones públicas. Llamaremos a estas unidades y la parte de organización que forman el staff de apoyo. Finalmente, toda organización activa posee una sexta parte, que llamamos **su ideología** (un término alternativo con bastante éxito ha sido el de «cultura»). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura (p.112-113)*

Economía social y solidaria

La economía social y solidaria, es sin duda alguna, una apuesta por generar desde sus principios y acciones, un contrapeso a una economía hegemónica que ha puesto al sujeto al servicio del mercado:

La economía social y solidaria cuestiona el constructo neoclásico del homo economicus (maximizador de utilidad, racional, individualista, atomizado y competitivo), y la idea de la economía como una ciencia auto-contenida, formalista y que se explica a sí misma (Dash 2013; Coraggio 2011, 2009). Los teóricos de la ESol opinan que esta aproximación muestra unas limitaciones importantes para

entender la economía en su conjunto en la medida en que: i) autonomizan la esfera económica asimilándola únicamente al mercado; ii) identifican el mercado como un mercado auto-regulado, y por tanto, ajeno a cualquier estructura institucional que la regule, y; iii) identifica la empresa moderna con la empresa capitalista, excluyendo del análisis a cualquier organización económica no-capitalista. (Pérez de Mendiguren, JC, & Etxezarreta, Enekoitz 2015, p. 130).

Esa relación de una economía vista solo desde el mercado, es lo que cuestiona la economía social y solidaria, en tanto es capaz de reivindicar al ser humano, al medio ambiente y otros valores más éticos, enfocados humanizar el mercado. A continuación, otras definiciones que dan cuenta de lo argumentado:

La economía solidaria es una alternativa de acción social y de desarrollo humano, con un elemento básico en la gestión económica y participativa; donde estos elementos definen dicha economía como el “conjunto de fuerzas sociales identificadas por ideales solidarios y humanistas para manejar los recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros que ofrece el mundo actual para generar como resultado y dentro de una concepción de Estado, un proceso de desarrollo integral (Moreno, 1995).

La economía solidaria se entiende como una racionalidad económica diferente que puede intervenir eficientemente en un circuito económico y social en donde se mueven fuerzas diferentes y aun opuestas como lo son la sociedad y el mercado capitalista, donde actúa con el compromiso de ser una alternativa económica autónoma no excluyente que tiene que producir un cambio sustancial en los

comportamientos sociales de los implicados en esta experiencia solidaria y de cooperación que se expresa en la cooperativa. La economía solidaria es una alternativa económica y social (Arango, 1997).

La solidaridad, la cooperación y la democracia como forma de vida y convivencia humana, son una norma que deben cumplir todas las personas u organizaciones laborales y empresariales que hagan parte del sector solidario (Verano, 2011).

En consecuencia, se seguirá ahondando en esta categoría de análisis, en tanto la organización a estudiar contempla su acción desde la base de otra economía posible, como lo es la economía social y solidaria.

Sistema cooperativo

Se incorpora en este marco teórico la categoría del cooperativismo, en tanto se devela que el objeto social de la Fundación Confiar, caso estudiado en esta investigación, está relacionado con los postulados y principios que se erigen desde el cooperativismo, Marcuello, Carmen & Gil, Isabel. (2008), traen a colación la siguiente definición:

Las cooperativas son definidas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como una “asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática” ACI (1995: p.38). Su funcionamiento se basa en los denominados valores cooperativos —

autoayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad—Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social (p.62).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), establece los siguientes principios cooperativos:

- 1) adhesión voluntaria y abierta;
- 2) gestión democrática por parte de los socios;
- 3) participación económica de los socios inspirada en los valores cooperativos;
- 4) autonomía e independencia;
- 5) educación, formación e información;
- 6) cooperación entre cooperativas y;
- 7) interés por la comunidad.

El sistema cooperativo no es una forma organizativa reciente, sus orígenes datan desde el siglo XVII, el texto, *El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina*, hace un recorrido histórico sobre el cooperativismo y detalla las principales ideas de sus precursores:

- 1). La idea de la asociación en si misma. La cooperación concreta la unión de las fuerzas económicas por la persecución de un objetivo común. Ella establece el principio de la armonía para la vida y no de la lucha por la vida.

2). La cooperación es una acción emancipadora de las clases trabajadoras, que parte de la idea de la organización de los intereses del trabajo.

3). Esta organización del trabajo, esta acción emancipadora de las clases trabajadoras se hace por iniciativa de los interesados. Se trata de una acción de auto asistencia.

4). La cooperación hace un llamado al hombre para que se asocie con sus semejantes. En ella el capital no es sino un medio para alcanzar los objetivos de la institución. La cooperación no se propone realizar ganancias sino servir a los asociados.

5). La cooperativa representa una economía colectiva. Todas las funciones económicas de los adherentes, o sólo una parte de ellos pasan a formar parte de una empresa común.

6). Cada unidad cooperativa no es considerada un hecho aislado, sino como una célula de una gran organización (movimiento) puesta al servicio del interés general.

7). Esta organización debe ser considerada como de carácter perpetuo. Por medio de los fondos reunidos por diversas instituciones a través de los años, se persigue la formación de los fondos colectivos, que luego servirían al futuro desarrollo de movimiento.

Luego del acercamiento a los principios y apuestas que tiene el cooperativismo, resulta importante destacar esos momentos históricos en el surgimiento y

posicionamiento de esta corriente en Colombia, (Pardo Martínez & Huertas de Mora, 2014, p. 50)

- Primer periodo (1930-1945): surgimiento del mutualismo y el cooperativismo;
- Segundo periodo (1946-1964): promoción y expansión del cooperativismo;
- Tercer periodo (1965-1976): consolidación del cooperativismo;
- Cuarto periodo (1977-1990): crecimiento como sector y movimiento social; y
- Quinto periodo (1991-2010): crisis y economía solidaria o de la solidaridad.

La Cooperativa Confiar, se funda en 1972, periodo de plena consolidación del sistema cooperativo en Colombia y la Fundación Confiar fue creada en 1996, periodo de crisis de la economía social y solidaria según el texto anteriormente mencionado.

Sistema económico neoliberal

El neoliberalismo entra como categoría de análisis, en tanto la organización del caso de estudio, tiene por objeto incidir en el sistema económico neoliberal, así entonces se hace necesario comprender lo que encarna el neoliberalismo y como una organización enmarcada en la economía social y solidaria encaja en dicho sistema económico, “El neoliberalismo comprende como características principales el libre mercado, eliminar el gasto público por los servicios sociales,

desregulación, privatización, eliminación del concepto de bien público o comunidad” (Vargas Hernández, 2011, p. 80).

Acudimos entonces, a un sistema económico que se impone en la sociedad, procurando prácticas hegemónicas en la forma de relacionarse y hacer transacciones de toda índole, sobre todo en aquellas que tienen que ver con el mercado y la economía:

Es en este sentido que la ideología universalista del neoliberalismo, la misma del mercado, la cual propaga y exporta los valores y las prácticas de los países occidentales y más específicamente de los anglosajones, construye un bloque histórico para sostener la hegemonía americana. La elite económico-política y sus agentes realizan campañas para legitimar la ideología neoliberal del capitalismo transnacional que promueve el libre mercado (Vargas Hernández, 2011, p. 81).

El neoliberalismo ha impulsado o más bien impuesto una forma de ser de los individuos y por lo tanto de las organizaciones, una cultura que privilegia el mercado, la competencia, la acumulación, la individualidad, prácticas que transversalizan las formas de vivir actualmente:

La implantación de la cultura neoliberal ha dependido de la mayor o menor fortaleza previa de los valores comunitaristas y de su plasmación en acciones de gobierno a lo largo del tiempo. Ha sido necesario generar un cambio no solo de opinión sino de cultura para que los valores de la individualidad (libertad personal y libre mercado)

sustituyeran a los de la comunidad como creadores de sociedad –el gobierno de las mayorías es considerado una amenaza para las libertades individuales (Harvey, 2007: 75)–, y ese cambio no siempre ha sido completo ni limpio, como buen cambio cultural que es, porque los cambios culturales no suelen ser completamente gestionables (Belaustegi, 2017, p. 28).

Con ello, no hay duda que el sistema neoliberal ha instaurado una cultura que permea todas las esferas de la vida cotidiana, organizacional, política, ambiental, educativa, entre otras, implantando unas maneras de ser y estar en el mundo.

III. Cómo se anduvo por este camino

*La colina hay que subir, nada es sencillo aquí
Y ante todo está el dragón
Con su fuego intentará, parar la construcción
Pero habrá una solución
Una flor, un corazón, una porción de sol y estas ganas de vivir*

El Misterioso Dragón, Víctor Heredia

La metodología que orientó esta investigación se sustenta desde el enfoque cualitativo, en tanto, lo que se hizo fue acercamiento a la organización objeto de estudio, para comprender e interpretar, los discursos que allí se reproducen desde la perspectiva de la modernidad y postmodernidad y determinar los paradigmas organizativos que confluyen y forman una cultura propia en una ONG, por ello se enmarca desde el estudio de caso, Martínez (2006), esboza que dicho método es relativamente nuevo en investigación:

De allí que Eisenhardt (1989) conciba un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (p. 174).

De lo anterior, se enfatiza: *interpretar dinámicas presentes en contextos singulares*, aspectos claves en la investigación, Simons (2011), hace alusión a los fines del estudio de caso:

Stake recuerda dos puntos relevantes. Primero, la importancia de quien decida emplear el estudio de caso en su investigación reconozca la tradición de la que parte. Segundo, que estudio de caso, no es sinónimo de método cualitativo. (...) lo que define un estudio de caso es su singularidad: la del fenómeno que se estudia. (p.40)

Comprendido lo que se pretende desde el estudio de caso, Yacuzzi, (2005), hace hincapié al tipo de preguntas que se deberían resolver en el estudio de caso: “Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo” (p. 6). En tal sentido, una de las preguntas en torno a lo que en este estudio nos interesa, podrá ser, ¿Cómo las perspectivas de modernidad y posmodernidad se pueden ver en una ONG?, esta pregunta desde la mirada de los estudios organizacionales, trasciende esa mirada meramente funcionalista de la organización y la complejiza en su entramado y dinámicas

propias, que no responden solo a la producción de bienes o servicios, sino, a la generación de unos cambios a nivel existencia y cultural.

En cuanto a lo que significa el proceso investigativo, Galeano J. (2000), hace una distinción importante a tener en cuenta:

Objeto teórico y objeto empírico:

El Teórico. Fenómeno que vivenciamos como abstracto, como algo construido por un corto o largo proceso de conceptualización, o por un deslumbramiento intuitivo.

El empírico: al de concreto armado, al que está allí, inmediatamente dado por la confluencia de los sentidos de la percepción o del sentido (in) común...construcción de un objeto de investigación: es un largo proceso de conceptualización (desde los cuerpos teóricos disponibles) y de recorte de la empirie (para establecer aquellos elementos que considero indispensables para comprender aquello que me interesa).

Primero se ubica un tema de tipo empírico en términos espacio-temporales o relacionales, en el título o subtítulo de la investigación.

Los objetivos generales y las hipótesis, acotan el objeto de estudio y dan cuerpo al problema de investigación. (p.116)

Métodos de investigación

Método histórico

Uno de los métodos que posibilitan el análisis de la información es el método histórico, y es básicamente porque la organización objeto de estudio lleva un recorrido de casi 50 años, tiempo en el que es importante distinguir unos hitos organizacionales, que aportan a la reflexión, organización-contexto, en ese sentido afirma Meyer *que el discurso histórico es más que una reproducción de datos del pasado, es una práctica generadora de sentido, ya que puede hacerse desde distintas interpretaciones que permiten posibilidades de significación.*

Así entonces, el método histórico, permite comprender cómo, en ese recorrer y operar de las organizaciones, emergen unas estrategias, prácticas, procesos y hasta paradigmas que van aportando a la comprensión de las mismas.

El método de investigación histórica es el analítico-sintético. Es indispensable que en el estudio de las cuestiones históricas se analicen los sucesos descomponiéndolos en todas sus partes para conocer sus posibles raíces económicas, sociales, políticas, religiosas o etnográficas, y partiendo de este análisis llevar a cabo la síntesis que reconstruya y explique el hecho histórico. (Delgado, 2010, p. 11)

En ese sentido, los recursos metodológicos en el campo de las ciencias administrativas, en relación a la organización, se detallan a continuación:

La contextualización de los eventos. El análisis histórico reconoce el contexto a partir de la ambientación, las actitudes y las condiciones que existen en un

cierto tiempo. El contexto es el “escenario” donde un evento ocurre, así como los elementos, las condiciones y las características del período de tiempo que tienen un impacto relevante en el evento o en el hecho. El contexto es un factor importante en el análisis descriptivo e interpretativo de la historia de los sucesos que incluye cultura, período histórico, geografía y tiempo.

La evolución de los acontecimientos y de las sociedades. El concepto de evolución hace referencia un cambio de estado o a un despliegue o desenvolvimiento y su resultado es un nuevo aspecto o forma del elemento en cuestión. La evolución implica un proceso de transformación que consiste en el abandono de una etapa histórica para pasar a otra, ya sea de manera gradual o progresiva. La evolución es un sinónimo de movimiento. El análisis histórico realiza una comprensión interpretativa de las condiciones y características de la transformación de las sociedades en diferentes períodos de tiempo.

La historia implica una antropología. La antropología es un “logos acerca del *anthropos*”: una racionalidad teórica sobre la naturaleza humana y la acción social. Por lo tanto, toda reflexión histórica conlleva implícitamente una concepción antropológica de la naturaleza humana (Cardesín, 2015). Desde esta perspectiva, todo análisis histórico de las sociedades implica una transformación de la concepción que se tiene de la naturaleza humana, una nueva cosmovisión del hombre y del significado cultural de su existencia.

El análisis histórico es interdisciplinario. El estudio histórico de los acontecimientos y de los eventos sociales requiere realizar una referencia a sus contextos culturales, sociales, institucionales, políticos y económicos. En estas circunstancias, para la realización de un análisis histórico se requiere en

cierta medida recurrir a disciplinas sociales y humanísticas como la sociología, la antropología, la economía, la ciencia política, la geografía, los estudios culturales o la filosofía. La complejidad del análisis histórico radica en el esfuerzo interdisciplinario que se requiere para estudiar los eventos y los acontecimientos.

Las fuentes o instrumentos de análisis. El análisis histórico se realiza mediante el estudio de materiales básicos de investigación histórica como documentos, escritos, libros, enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas o bitácoras, así como fuentes primarias como testimonios de testigos, personas que hayan escuchado relatos sobre los acontecimientos o incluso objetos materiales.

La historia es una narrativa integradora. La integración de los acontecimientos históricos, de su contextualización, de su evolución, de sus referencias socio-culturales, así como del tejido interdisciplinario del conocimiento y de las fuentes de análisis requiere de un método narrativo e interpretativo. La narración es la forma escrita de la forma que han ocurrido los hechos o los sucesos y de las condiciones y características de su evolución.

La investigación desde el método histórico, permite ir de lo inductivo a la deductivo y viceversa, así lo explica Delgado García (2010)

La investigación histórica también es deductiva-inductiva. Deducción... Este método en historia es fundamental, no es posible conocer y explicarse la historia local del municipio de Güines si no se parte del conocimiento de la historia nacional de Cuba y de este si no se hace a partir de la historia de América y de España. Inducción, ...

Aunque la historia general de un país no es exactamente la suma de sus historias locales, es muy importante conocer los hechos particulares para alcanzar las conclusiones más reales en los resultados de la investigación histórica. (p.11)

Método etnográfico

Otro de los métodos que aportaron a la recolección y análisis de la información, fue el etnográfico, en tanto posibilitó la lectura de un fenómeno social y las relaciones que allí se tejen, Cotán, A. (2020), hace alusión a la siguiente definición:

Según Wilcox (1993), la etnografía es una disciplina dentro del área de la Antropología que no significa observación participante, trabajo de campo o investigación cualitativa. La concibe como una metodología que abarca más que una serie de técnicas de recogida de datos que puedan describirse o usarse con facilidad. Esta definición, debería verse complementada con la realizada por Hammersley y Atkinson (1994), quienes indican que la etnografía puede ser considerada desde tres enfoques: como un registro de conocimiento cultural; como una investigación sobre patrones de interacción o, como un análisis holístico de las sociedades. Además, a esto se le debe sumar su carácter descriptivo, interpretativo y de desarrollo y verificación de teorías (Axpe, 2003). (p. 86)

Seguidamente en el texto de Cotán, A. (2020), resaltan cuatro características esenciales de este método de investigación:

1. Interés por explorar la naturaleza particular del fenómeno social de estudio antes que comprobar hipótesis sobre el mismo.
2. Tendencia a trabajar con datos no estructurados que no han sido codificados antes de su recogida.
3. Investigar un pequeño número de casos, a veces solo uno, pero siempre en profundidad y en detalle.
4. Analizar la información desde la interpretación de los significados de las actuaciones de las personas, presentándolo a través de descripciones y explicaciones verbales. En ocasiones, el análisis estadístico no aparece o adquiere un segundo plano (p. 88).

Este método de investigación permite el acercamiento al estudio de caso, desde sus prácticas, formas de ver el mundo, es decir, desde su cultura como organización y de esa manera leer lo que allí se gesta y aporta a los estudios organizacionales.

Técnicas de investigación

Revisión documental

La revisión documental se torna importante en la investigación, en tanto permiten varios momentos que viabilizan y validan el proceso de indagación, tales como:

- Revisar en qué punto se encuentra el conocimiento, de lo que quiero investigar
- Hacer comparaciones con trabajos similares, a nivel contextual y metodológico
- Comprender las teorías y preceptos epistemológicos, ontológicos y metodológicos que orientaran el rumbo de la investigación.

Rodríguez y Valdeoriola (2009), en el libro: Metodología de la investigación, afirman:

La revisión bibliográfica y documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la investigación educativa. La elaboración del marco teórico a partir de la revisión documental resulta imprescindible, ya que, fundamentalmente, nos permite delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión, evitando así volver a descubrirla rueda, es decir, evitar resolver un problema que ya ha sido resuelto con anterioridad por otros investigadores. (p.18)

En el mismo texto, retoma a Cress (2003), para esbozar los usos de la revisión documental en la investigación cualitativa:

- La literatura se utiliza para "en-marcar" el problema en la introducción del estudio.
- La literatura se presenta en una sección diferenciada, como "revisión de la literatura".
- La literatura se presenta al final del estudio, convirtiéndose en la base para realizar las comparaciones y contraste de resultados del estudio cualitativo.
(p.19-20)

Para el caso presente, la revisión documental, fue un proceso transversal en toda la investigación, desde la fase de la realización del proyecto de investigación, donde se requirió la apropiación de los constructos teóricos y de categorías de análisis, hasta la parte la parte de hallazgos, donde fue relevante los documentos contruidos por el caso estudiado, para generar las triangulaciones pertinentes.

Observación

Técnica que sirvió de punto de partida, y a su vez como proceso permanente en el transcurso de la investigación, esta se define como:

La observación, es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo,

los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente. (Tamayo, 2003, p. 183)

Entrevista

Fue una de las principales técnicas a aplicar, en tanto se pretendió develar esas relaciones intersubjetivas que se entrelazan en la organización, para comprender las interacciones que sostienen los medios y fines en la ONG, desde una conversación guiada e intencionada con los informantes claves.

Se retoma la definición que hacen López Estrada y Jean-Pierre Deslauriers, (2011):

Se trata de una situación cara a cara (Mayer y Ouellet, 1991: 308; Taylor y Bogdan, 1996), donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de nuestros sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968: 312). En esta interrelación, se reconstruye la realidad de un grupo y los entrevistados son fuentes de información general, en donde hablan en nombre de gente distinta proporcionando datos acerca de los procesos sociales y las convenciones culturales (Schwartz y Jacobs, 1984: 62). Los informadores oyeron, sintieron, vieron, vivieron situaciones que nos interesa conocer. Esto último es importante, ya que existen muchas situaciones en las cuales el investigador no puede participar del evento directamente o en las cuales no estuvo presente. En estos casos, los individuos comunican a partir de su propia experiencia y los científicos sociales

sólo tienen acceso a las actitudes, percepciones, expectativas y conducta anticipada mediante la comunicación directa (Cannell y Kahn, 1993:310). (p.2)

Con lo anterior mencionado, se hace una relación de las personas entrevistadas y las preguntas realizadas:

Tabla 1: Muestra de la investigación

Organización	Entrevistado	Preguntas
Fundación Confiar	Director	• ¿Cuál es su relación con la Fundación Confiar y hace cuánto?
Junta Directiva Fundación Confiar	Integrante Junta Directiva	• ¿Cuál es su rol y forma de trabajo con los otros miembros de la junta directiva? • La forma de trabajo entre los miembros de la fundación, ¿cómo es? • Cómo opera la Fundación Confiar, ¿Quiénes demandan los servicios y productos de la Fundación y por qué? • Cuáles son los principios que rigen la organización • Cómo percibes el desempeño de la organización en relación a sus propósitos • Cómo ven el futuro de la organización •Cuál es la relación entre la Fundación y la Cooperativa • Se podría evidenciar en la Fundación algún concepto establecido por el ser humano • Qué diferencia la Fundación de otra ONG • Cómo y con quién se generan relaciones al exterior de la Organización y que se proponen con dichas relaciones.
Cooperativa Confiar	Directora de comunicaciones	• ¿Cuál es su relación con Confiar y desde hace cuánto? • ¿Por qué nace la Fundación Confiar y cuál es la relación con la Cooperativa? • Cómo llegan a decidir que la figura jurídica “Fundación”, es la mejor opción para cumplir los propósitos de Confiar • ¿Cuál es la estrategia que se tienen para el manejo de la Fundación? • ¿Cómo percibe el desempeño de ambas

		organizaciones en relación a sus propósitos? • ¿Cómo ve el futuro de la Fundación? • ¿Qué hace diferente a la Fundación de otra ONG? • Desde el punto de vista profesional qué le ha aportado participar en la Cooperativa
Fomentamos	Directora	• ¿Cuál es su relación con Confiar y desde hace cuánto? • ¿Encuentra alguna diferencia entre Confiar y la Fundación Confiar? • ¿Cómo percibe el desempeño de ambas organizaciones en relación a sus propósitos? • ¿Qué es y cómo funciona la plataforma solidaria? • ¿Qué estrategias organizacionales lleva a cabo Fomentamos que aporta o contribuye a la plataforma solidaria? • ¿Cómo se puede evidenciar el impacto que genera la plataforma solidaria en el territorio, en las personas, en las organizaciones, otras...? • Es posible identificar estrategias organizacionales en Fomentamos y en Confiar, que las hace diferentes a otras organizaciones similares • ¿Por qué seguir trabajando en organizaciones que le contribuyen a la economía social y solidaria, para qué? • ¿Cómo contribuye en lo personal y profesional trabajar en un tipo de organización como Fomentamos? • ¿Cómo ve el futuro de Confiar-Fundación-Fomentamos?
Los Olivos	Director	
Corporación Recreo	Director	
Corporación Penca de Sábila	Comunicadora	
Fundación Entre Líneas	Director	
Corporación Ojo al Sancocho	Director	
Corporación Casa Morada	Director	
Corporación Nuestra Gente	Director	
Cooperativa Confiar	Director	¿Qué tipo de vínculo tiene con la Fundación Confiar y hace cuánto? ¿A su juicio, cual podría ser una definición de cultura organizativa en la historia de Confiar y cuáles son las diferencias, en este sentido, con otros procesos y proyectos similares? ¿Cómo describiría el modelo organizacional de Confiar? ¿Siguen algún paradigma o modelo? ¿Son gestores de un modelo propio? ¿Cuáles son los pilares de ese modelo? ¿Cuáles son las estrategias más importantes de este modelo? ¿Cuáles, diría usted, son los cambios más importantes en cuanto a los postulados de la organización en la transición al presente siglo y cuáles son los resultados? ¿cuál es el balance entre estos cambios y las

		aspiraciones sociales de Confiar? Cuál es la relación entre la fundación confiar y Confiar cooperativa Cómo ven el futuro de la organización
Sólida	Gestor social	¿Cuál es la razón de sólida y como se conecta con confiar? ¿Por qué surge sólida? ¿Y por qué con una figura jurídica que no hace parte del sector social y solidario? ¿Qué estrategias organizacionales generan para mantener el vínculo con la plataforma solidaria?

Fuente: Elaboración propia

Grupo focal

El grupo focal fue una técnica necesaria en la investigación, porque procuró la integración de varios informantes claves, que, si bien podían estar en lugares diferentes de enunciación, compartían visiones y perspectivas fundamentales para el caso estudiado.

El grupo focal es definido por Reyes (1999) así: “Discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de una muestra sobre un área particular de interés (...). El objetivo del grupo focal es promover la apertura de los participantes”. (p.82)

Se realiza un grupo focal con trabajadores de la Cooperativa Confiar y de la Fundación Confiar, las preguntas que orientaron dicho espacio fueron:

- ¿Qué tipo de vínculo tiene con la Fundación Confiar y hace cuánto?
- La forma de trabajo entre los miembros de la Fundación, ¿cómo es? toma de decisiones, planeación.
- ¿Cómo perciben el desempeño de la organización en relación a sus propósitos?
- ¿Encuentran alguna diferencia de trabajar en la Fundación con relación a otra ONG?
- ¿Cuál es la relación entre la Fundación confiar y Confiar cooperativa?
- Es posible afirmar que el vínculo con la Fundación representa otra manera de ver la vida, el mudo, el ser humano, ¿Cómo, ¿cuál, por qué?
- ¿Cuáles son aquellos procesos o fenómenos que no están escritos, que no son explícitos, pero que se han propiciado y son evidentes a partir de la complejidad de lo que hacen??

Matriz metodológica

A continuación, se presenta una matriz que buscó orientar y articular todo el trabajo investigativo. Detallan los objetivos, las categorías, conceptos relevantes que se desarrollan en el transcurso del texto, los aspectos observables de las categorías, luego se determinan las técnicas a concretar en el trabajo de campo y los posibles participantes de la investigación.

Tabla 2: Matriz metodológica

MATRIZ PARA DISEÑO METODOLÓGICO				
Objetivo General	Determinar los paradigmas organizativos que confluyen y forman una cultura propia en una ONG, a través del análisis de los discursos que allí se reproducen desde la perspectiva de la modernidad y postmodernidad, aportando a la construcción de estrategias organizacionales a la ONG, que procuren una relación entre sus postulados institucionales y las aspiraciones sociales.			
Objetivo Específico	Categoría	Aspectos observables	Técnicas	Muestra
Avanzar en el reconocimiento de paradigmas organizacionales que se gestan en la ONG	Paradigmas organizacionales Estudios organizacionales Nuevo institucionalismo	Modelos de gestión Relaciones interorganizacionales Estado	Revisión documental Entrevistas (entre 15 y 20) Grupos focales (entre 5 y 6)	Directivos Administrativos Colaboradores Asociados Aliados
Describir las estrategias organizacionales que caracterizan el quehacer de la ONG	Estrategias organizacionales ONG	Planeación estratégica Normas Naturaleza de la organización		
Conocer los discursos que encarna la ONG, desde la perspectiva de la modernidad y la posmodernidad	Moderinidad / Posmodernidad	Razón (Auto-determinación) Emancipación Tecnología Sujeto Sistemas democráticos Poder Metarrelato Conocimiento Comunicación Información Individuo Microrrelato		
	Pensamiento Complejo	Orden-desorden-desorganización		

Fuente: elaboración propia, 2021

Estudio de caso

La ONG abordada en este proceso investigativo, se denomina **Fundación Confiar**:

La Fundación Confiar es una entidad privada sin ánimo de lucro, de utilidad común e interés social, regida por las leyes colombianas y el estatuto que expresa la voluntad de su entidad fundadora: Confiar Cooperativa Financiera.

Fue constituida según documento privado, en asamblea de septiembre 21 de 1996 y registrada en la Cámara de Comercio de Medellín el 26 de noviembre del mismo año, con registro N° 21- 00429 – 22. Inició operaciones el 1º de enero de 1997.

Su centro de operaciones en dirección general está ubicado en Medellín, departamento de Antioquia – Colombia, calle 52 N° 49-40, fundacionconfiar@confiar.com.co.

En cuanto a la misión y objetivos de la organización se presentan a continuación:

Contribuir a la consolidación y expansión del proyecto asociativo – empresarial de Confiar, de la cultura de economía solidaria y ciudadana y al desarrollo de las comunidades y los territorios donde Confiar hace presencia, a través de la promoción y protección del pensamiento, métodos y prácticas solidarios; del diseño y desarrollo de programas y estrategias de educación y formación, recreación, cultura y arte; de la solidaridad y la ayuda mutua, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y Ahorradores, de sus familias y de la comunidad.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar y promover el pensamiento y la cultura solidarios como estrategia fundamental para el fortalecimiento asociativo - empresarial del proyecto Confiar, de la economía solidaria y de los territorios donde hace presencia. (Confiar en la educación).

2. Promover la más amplia participación organizativa, asociativa y de gobierno, además del uso de productos y servicios de Confiar, a través del diseño y desarrollo de programas, proyectos, estrategias y procesos de educación.
3. Diseñar y desarrollar programas y estrategias que estimulen la participación activa de la niñez y la juventud en el proyecto asociativo y empresarial de Confiar, en los procesos participativos de la comunidad que influencia y en el sector solidario, por medio del fomento de la cultura del ahorro, la cultura solidaria y ciudadana.
4. Diseñar y desarrollar programas, estrategias y servicios de solidaridad, previsión y bienestar social, financiados con recursos provenientes de los fondos sociales de Confiar y de la Fundación. (Confiar en la educación).
5. Impulsar procesos de intercooperación, integración, circuitos socioeconómicos, alianzas y redes con otras organizaciones del sector social y solidario; empresas privadas y gubernamentales, nacionales o extranjeras, cuyo fin es fortalecer el proyecto asociativo - empresarial de Confiar e incidir en el desarrollo de las comunidades y los territorios donde Confiar hace presencia.

6. Coadyuvar y desarrollar procesos de investigación y sistematización y promover publicaciones que contribuyan a fortalecer el pensamiento solidario y el desarrollo integral humano (Confiar Cooperativa Financiera, 2020).

La Fundación Confiar, cuenta con unas áreas de operación, las cuales evidencia en su informe de gestión de 2018:

Gráfica 2: Áreas de operación Fundación Confiar



Fuente: Confiar Cooperativa Financiera, 2020

Es importante aclarar que la Fundación Confiar nace del seno de la Cooperativa Confiar, entidad que fue fundada desde 1972, por 33 trabajadores de la empresa

SOFASA, quienes transformaron una “natillera” o ahorro para navidad, en un fondo de ahorro y crédito. Hoy 48 años después de su inicio, la cooperativa Confiar es un referente en temas de cooperativismo, su historia, hitos y logros, se pueden encontrar en el libro: *Confiar, una conquista solidaria, 45 Años cooperativizando el bien vivir (2019)*.

En los estatutos de la Cooperativa Confiar, reza lo que los define como organización:

Somos una organización de naturaleza cooperativa perteneciente a la Economía Solidaria, sistema socioeconómico, cultural y ambiental, integrado por formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, que promueven la equidad de género, el respeto por la diversidad, la naturaleza, el ambiente, el diálogo de saberes, el trabajo, los derechos fundamentales de las personas y el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

En CONFIAR estamos dispuestos a promover la transformación social, con un estilo y comportamiento propios, distintos y renovadores, con una ética y una estética que nos den el sello especial de parecernos a nosotros mismos, (la gente de CONFIAR), con miras a consolidar una cultura institucional, que sea expresión de relaciones y Pensamiento Solidario, soportada en un sistema integral de gestión organizacional, que incorpora y desarrolla el talento humano y el conocimiento, la mejora continua de procesos, la información, la administración de riesgos, la tecnología y el servicio, para lograr la excelencia organizacional, el

cumplimiento de la Formulación Estratégica y la generación de satisfacción y valor para los Grupos Sociales Objetivo. (p.1)

En cuanto a la parte de identidad organizativa, Confiar plantea sus estrategias organizacionales en su página web:

Somos una Cooperativa que tiene como objeto del Acuerdo Cooperativo la intermediación financiera, a través de un portafolio de productos de **ahorro y crédito**, programas y servicios sociales y culturales, para contribuir al Bienvivir de sus asociados/as, ahorradores/as, las comunidades y territorios donde actúa.

Nos identificamos con prácticas y relaciones autogestionarias, de cooperación y solidaridad, democráticas y humanistas; que promueven la equidad de género y el respeto por las diversidades, la frugalidad, la cultura del cuidado y el compromiso con la sostenibilidad del planeta; el entramado generacional, el trabajo digno y los derechos. Estamos comprometidos con la construcción de la paz y una utopía humanista.

Practicamos la educación cooperativa como un proceso de formación axiológica y dialéctico que busca el intercambio y la generación de saberes, el acceso al conocimiento, a la ciencia, la técnica, la historia, la filosofía, la política, la ética y la cultura, a través del cual las personas logran su reconocimiento individual y el sentido profundo de los valores y principios de la cooperación para la unión y la acción colectiva.

Nuestra Base Social (asociados/as y ahorradores/as) está integrada por personas naturales asalariadas, con actividades económicas independientes; Pymes, personas jurídicas, con y sin ánimo de lucro y del sector público. La promoción de la participación de los jóvenes es un asunto clave para el fortalecimiento del vínculo asociativo y el entramado generacional.

Promovemos y gestionamos un proceso democrático de participación que haga posible la conformación de una masa crítica de asociados/as, delegados/as, directivos/as y trabajadores/as, que soporte el desarrollo de una carrera asociativa y directiva, que consolide un modelo de gobierno, fiel intérprete, en su direccionamiento y gobierno, de la identidad cooperativa, los sueños e ideales de los asociados/as y ahorradores/as.

Para hacer realidad el propósito de ahorrar con paciencia y gastar con parsimonia fomentamos la cultura del ahorro y orientamos los recursos captados para ampliar las oportunidades de crédito, dándole primacía a la solución de vivienda y las actividades productivas. Es un criterio básico en relación con los deudores no sobreendeudarlos.

La gestión del portafolio de productos y servicios se caracteriza por la facilidad de acceso y diversidad de canales, respaldada en procesos simples y un componente alto de tecnología; condiciones que generan transparencia, seguridad y confianza.

Construimos con los trabajadores/as relaciones laborales cimentadas en la honestidad, el respeto, la responsabilidad social, la confianza y la solidaridad; en la calidad y el disfrute por el trabajo, ofreciendo condiciones de estabilidad y

remuneración dignas, que también beneficien a sus familias; buscando generar un proceso de desarrollo que les permita reconocer su dimensión individual y su participación consciente para hacer realidad El Inventico de Confiar.

Aplicamos un Sistema de Gestión Integral que desarrolla conocimientos y habilidades de liderazgo, gerencia y administración, que incorpora a la par los principios y valores que dan cuerpo a la identidad cooperativa, condiciones que permiten consolidar una cultura institucional, con un estilo y comportamientos propios, que facilitan el cumplimiento de la formulación estratégica, la naturaleza y el objeto social de la cooperativa.

Buscamos la sostenibilidad y la construcción de riqueza colectiva mediante una responsable, transparente y eficiente gestión de los recursos, para lograr un gran patrimonio que apalanque la naturaleza económica cooperativa, con una gestión de intermediación financiera que confirme este carácter, permita transferencia solidaria, adecuadas provisiones y una generación de excedentes para revalorizar los aportes sociales, fortalecer los fondos sociales y las reservas. Para respaldar este propósito es fundamental fomentar y conseguir el compromiso de los asociados/as con el crecimiento permanente de los aportes sociales.

Estamos comprometidos con el desarrollo y la integración del sector cooperativo y solidario, el apoyo y las alianzas con las organizaciones sociales, comunitarias y culturales, para construir tejido social, cultura y circuitos económicos solidarios, y lograr incidencia pública; condiciones que permitan avanzar en la construcción de una plataforma, red o ecosistema cooperativo y solidario que integre las comunidades y apalanque el desarrollo de sus territorios.

Desarrollamos un modelo de actuación denominado Plataforma solidaria, para hacer una gestión más estratégica y matricial, para extender la sombrilla de Confiar Cooperativa Financiera y servir mejor a la base social, a la comunidad y al territorio; en un encadenamiento de planes, acciones, y complementariedad de objetos sociales para lograr mayores impactos; una visión superior para mirar con más horizonte y cobertura, mediante relacionamiento estratégico o de procesos de integración con Fundación (educación), Sólida (vivienda), Fomentamos (microfinanzas), Vivir los Olivos (previsión), más la red de alianzas y círculos virtuosos que se tejen cotidianamente con diversas organizaciones en los territorios.

El cooperativismo es para revelar el mundo y dar cuenta de la manera en que vivimos, si es verdadero cooperativismo, construye y revela un mundo nuevo, una sociedad transformada, que le apuesta a la construcción de la paz, que promueve y disfruta de la cooperación, la confianza, la solidaridad y la belleza, valores fundantes de la abundancia justa y el bienvivir para todos/as.

El caso de estudio en su inicio, fue la ONG Fundación Confiar, la cual llevó a conocer a la Cooperativa Confiar y de allí en adelante, una serie de organizaciones, alianzas, acuerdos, apuestas, que derivó en lo que ha sido un hallazgo interesante: arreglos organizaciones, categoría, si puede rotularse de alguna forma, generó una irrupción en todo el trabajo investigativo, colocando la mirada, no solo en una organización, sino en una serie infinita de procesos y apuestas organizacionales.

IV. Lo encontrado en este camino de la confianza

*Una flor, un corazón
Una porción de sol
Y estas ganas de vivir*

Notas aclaratorias para iniciar los hallazgos....

Este preámbulo para dar apertura a los análisis de los resultados, se hace con el fin de explicitar ciertas aclaraciones, que serán necesarias para quien tome como referente este texto. Lo primero, es acotar que esta investigación en el marco de los estudios organizacionales surge con un supuesto: La ONG mirada desde la perspectiva de la complejidad, podría develar unos discursos, que enmarcados en premisas de modernidad y posmodernidad definen su quehacer, y muestran una configuración organizacional con paradigmas propios o no de la esencia de la ONG y a su vez, conforman lógicas culturales organizacionales, que reproducen modelos hegemónicos que agudizan la desigualdad en la sociedad.

El anterior supuesto, en el camino recorrido con la investigación tuvo varias confrontaciones, la primera es que se pretendía validar si la ong estudiada tomaba paradigmas o estrategias de la empresa privada para definir o encausar su quehacer, la segunda, la ONG con el ánimo de sostenerse en el tiempo, tendía a perder su objeto social y por consiguiente se insertaba en las lógicas que hoy impone el sistema económico. Es decir, que el supuesto era bastante ambicioso para ser validado en la investigación.

Dichas confrontaciones se han podido desarrollar hoy, y de las cuales se dará cuenta en el transcurso del texto. Sin embargo, el supuesto se retoma, no para decir que se responderá a él en el texto, sino, para aclarar que si bien el supuesto partió para leer una ONG, esta no fue leída como una organización en solitario, dicho caso de estudio, llevo a la investigación a tomar un camino mucho más holístico e integral, y por ello, no en vano la investigación se denominó: ***Arreglos organizacionales en el sector social y solidario, una estrategia para el cambio con visión humanista.***

Y acá es donde se hace la aclaración: arreglos organizacionales, alude a todas aquellas estrategias organizacionales de las que se valieron algunas organizaciones del sector social y solidario, para sostenerse y mantenerse en el tiempo, sin perder su objeto social, así entonces, la Fundación Confiar, quien fuera la ONG elegida, no podía ser leída y analizada sin comprender la Cooperativa Confiar, organización del sector cooperativo, quien es la entidad jurídica que le da vida la Fundación y por ende a una serie de organizaciones que se enmarcan en el sector social y solidario, para fortalecer lo que ellos han denominado, una filosofía de los principios cooperativos, o también la plataforma solidaria, estrategia que en resumidas cuentas, busca la interacción con un sinnúmero de organizaciones que son capaces de pensar en transacciones basadas en lo humano, en lo solidario y no solo en lo económico.

Y por qué se hace la aclaración, porque en varios espacios donde se socializa dicha indagación, se recurre a esa mirada occidentalizada de la metodología de la investigación, que siempre pide delimitar el objeto de estudio, en ese caso en particular, se rompe con dicha regla, no es posible leer a la Fundación Confiar, sin la Cooperativa, y viceversa, se hizo necesario leer de una manera integrada y compleja, una serie de arreglos a nivel organizacional, tanto internos como externos, que se han dado en el tiempo, para continuar con la utopía de pensar un mundo más sensible a lo humano, a lo ambiental, a lo económico, a lo político.

Con dicha aclaración, que no escapa a lo que fueron los primeros hallazgos investigativos, y que sin duda irrumpe, o más bien aporta a los estudios organizacionales, en tanto, no es una organización leída, son una serie de arreglos organizacionales que configuran varias entidades para formar una cultura de lo solidario, y que tienen la certeza que solo a partir de la unión, logran el impacto que actualmente tienen, por ello se juntan y se vuelven en un fenómeno organizacional digno de ser estudiado a la luz de los estudios organizacionales, como otra forma de ver la organización.

Esto que se denomina arreglos organizacionales, se ancla de lo que Mintzberg (1991) concibe las configuraciones “son, en esencia, sistemas en los cuales tiene más sentido hablar de redes de interrelaciones que de cualquier variable que domine sobre otra” (p.110). Así entonces, los arreglos organizacionales fueron la base para los análisis, comprender esas interrelaciones que se fueron tejiendo

para ver lo que hoy son como una organización que no se piensa en solitario, sino en unidad, en conjunto.

El desarrollo de los hallazgos va en la vía de lo que fueron los objetivos planteados para la investigación, analizando más que una organización, un sistema o una plataforma, porque en el camino recorrido fueron emergiendo esas interacciones o arreglos organizacionales para ser posible una cultura de lo solidario y de lo cooperativo.

En primera instancia se abordan los paradigmas organizacionales, específicamente, se hace una confrontación conceptual, es decir, que dice la teoría, con lo que la realidad de la organización muestra.

En un segundo momento, se da cuenta sobre las estrategias organizacionales que caracterizan el quehacer del sector social y solidario, acá resulta bastante interesante comprender, como esas estrategias permiten el sostenimiento de la organización en pro de un proyecto que trasciende la organización, para impactar en la sociedad.

El tercer apartado, se toman las perspectivas de modernidad y posmodernidad para leer la organización, o más bien para leer el proyecto social y solidario, a la luz de unos paradigmas contextuales, retomando de nuevo esa relación contexto-organización.

Paradigmas y estrategias organizacionales en el sector social y solidario

Seguramente cuando se lee el título de este capítulo, se pensará que hay paradigmas y estrategias para las organizaciones del sector social y solidario, a lo que de entrada hay que afirmar que no, no hay unos paradigmas propios para este tipo de sector, así como no hay una definición propia para este tipo de organizaciones, sin embargo, lo que se quiere plantear en este apartado, es la relación existente entre los desarrollos que se han dado para reconocer unos paradigmas organizacionales y por su puesto la posibilidad de conocer las dinámicas de las organizaciones en esos marcos o referentes.

Los paradigmas mencionados por Muñoz, en el texto *Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana; por una nueva Ética de la Relación Laboral* (2002), permite comprender la emergencia de tres perspectivas. La perspectiva mecanicista, el hombre considerado como una parte del engranaje de la empresa. La perspectiva organicista, que emerge de la Escuela de las Relaciones Humanas, inspirada en la relación con el entorno y los seres vivos. La tercera forma de organización, la holográfica, leída desde un todo que se articula y se necesita, donde todas las partes conforman y hacen parte de un todo, posibilitando una lectura menos vertical y mucho más sistémica de la organización.

Con estas perspectivas que menciona Muñoz, es posible visibilizar unas pistas para leer esos paradigmas organizacionales en el sector social y solidario, a partir del caso de estudio, lo primero que habría por enfatizar es que la perspectiva

mecanicista, donde el hombre es sinónimo de máquina, hay una relación estrecha con el concepto de modernidad, para el caso colombiano, más bien podría denominarse modernización, porque lo que ocurrió fue una serie de transformaciones en la economía y por ende de la industria que se acogieron a unos postulados de “progreso”.

Así entonces, la cooperativa Confiar nace en un momento histórico, donde los grupos sindicales se organizaban para la reivindicación de derechos laborales y sociales, los años 70 y 80, Colombia vivía todo el auge del desarrollo industrial y la zozobra de un país en manos de gobernantes que se disputaban el poder:

En Colombia se vivía bajo el ambiente de un gobierno sospechoso de ganar fraudulentamente las elecciones presidenciales, celebradas dos años atrás, el 19 de abril de 1970. Estos comicios fueron determinantes porque marcaron el principio del fin del Frente Nacional, una estrategia de repartición del poder entre los dos partidos dominantes: el Liberal y el Conservador, quienes habían pactado este acuerdo para neutralizar la violencia partidista que segó la vida de más de 300.000 colombianos.
(libro Confiar. P. 24)

La entrada de la globalización permitió que las organizaciones de todo orden experimentaran cambios:

Estamos presenciando la construcción de un mundo global que, por un lado, implica un proceso de inclusión de algunos países y sectores poblacionales y, por

el otro, se expresa en la exclusión de grandes zonas geográficas e inmensas masas poblacionales marginadas. (Barba, p.13)

En dicho tiempo, Colombia, sorteaba un contexto político tenso, un panorama económico marcado por la industrialización y un escenario social convulsionado, donde la migración del campo a la ciudad, trajo consigo problemáticas complejas

El 3 de julio de 1972 nació la cooperativa. No eran 28 como los Justos Pioneros; fueron 33 los trabajadores que, 128 años después de Rochdale, firmaron el acta de constitución de la Cooperativa de Trabajadores de Sofasa, Cootrasofasa, y nombraron el primer Consejo de Administración provisional. (Libro confiar, p. 26)

En esa relación contexto y organización, es posible visualizar el paradigma mecanicista, la maquina como modo imperante de producción, impone unas dinámicas a las organizaciones, Confiar, responde a dichas dinámicas, a lo largo del trabajo es posible dar cuenta, como los diversos sucesos históricos, sociales, económicos, políticos, ambientales, marcan un modo de la organización, de acoplarse o de romper con esas tramas contextuales, acá un relato de lo que fue la organización entre los primeros 20 años:

La cooperativa fue creada en 1972, del 72 al 82, no pasó nada, era una cooperativa de papel, fue una iniciativa de algunos trabajadores que dijeron bueno una cooperativa es muy buena idea, pero nadie movió un dedo en esos 10 años, en el 82 el sindicato. La cooperativa nació la interior de la empresa Sofasa, por iniciativa de 33 trabajadores, en el año 82, seguramente por el movimiento sindical, por las

condiciones que se estaban dando, se vio la cooperativa como un instrumento útil, no para la causa sindical, sino, para mejorar las condiciones de vida de las familias de los trabajadores. En ese tiempo habían dos sindicatos, uno de industria y otro de base, entonces empezó el forcejeo de quien se apoderaba de la cooperativa, porque ya estaba creada para esa complementación del bienestar de las familias, en medio de ese forcejeo, fue el sindicato de base que quedó al frente de la cooperativa, entonces se nombró un consejo de administración, pero existía mucha confusión en un momento determinado, para que sería un instrumento y para que el otro, se confundían, total que hubo una primera gerencia muy corta y luego llegó el gerente que tenemos actualmente (Oswaldo León Gomez Castaño).

Del 82 al 92 la cooperativa lo que hizo fue precisar su identidad: qué era, para qué servía, cómo se manejaba, porque lo podemos decir aquí, pero los procesos colectivos son supremamente complejos, qué es, para qué servía, cómo se relacionaba con otros actores y la pregunta es para qué más se creó fuera de generar bienestar a las familias, esto se hizo, entre el año 82 y 92. En el año 92 formamos el plan estratégico de desarrollo significó históricamente la redefinición de la cultura confiar, que en ese tiempo se llamaba caja cooperativa de trabajadores, y se definió los lineamientos de la cultura, los lineamientos estratégicos de desarrollo, definimos todo el proceso de crecimiento, fue un plan supremamente importante, porque salimos del enconchamiento, nosotros veníamos trabajando hasta ese año, ese año hubo un trabajo de planeación por objetivos y a partir del 92 empezamos a trabajar más desde un enfoque de planeación estratégica, es decir, el entorno nos interesaba mucho y nos interesaba mucho nosotros frente a ese entorno cómo podíamos incidir. (Comunicación personal, Directora de Comunicaciones, 2021)

Este relato, deja ver algunos rasgos de esos paradigmas organizacionales que menciona Muñoz, moviéndose entre las perspectivas mecanicista y organicista, en tanto la Cooperativa nace en un momento de industrialización y va creciendo como organización, comprendiendo la importancia de responder a las demandas del mercado, de los sujetos que hacen parte y de las normas legales:

La cooperativa crecía amparada por un aprendizaje esencialmente empírico, acompañado por lo que medianamente se entendía del asunto. (...) El despegue fue lento y los resultados no colmaban las expectativas de los afiliados; los directivos, incluido el gerente, ocupados en sus asuntos laborales, no disponían del tiempo suficiente para las demandas de la cooperativa que crecía en el contexto de las contradicciones laborales de Sofasa y de unos trabajadores urgidos de encontrar respuestas en su naciente cooperativa. (Libro confiar. P. 27-28)

Con lo anterior, se va validando lo que este capítulo pretende, la influencia de los paradigmas organizacionales en el sector social y solidario, donde seguramente no se podría hablar de un paradigma organizacional en dicho sector, sino más bien, la relación que se teje del contexto y la emergencia de unos paradigmas, que las organizaciones no son ajenas a ello y mucho menos las organizaciones del sector solidario. Ello se articula, con lo que plantea Muñoz (2002), en la perspectiva mecanicista y organicista, la organización se adapta a esas demandas del mercado, a las necesidades contextuales, para responder a reglas y dinámicas.

Así entonces, el paradigma organizacional en que se ancla la organización objeto de estudio, se sustenta desde una visión donde lo humano cobra un significado mayor, prevalece la escucha, la concertación, el dialogo y la primacía por encontrar caminos que validen la cooperación y la solidaridad constantemente, así lo afirma el director de Confiar en su relato:

En el mundo del cooperativismo se sigue mucho todos los lineamientos de la empresa privada, yo creo que nosotros hemos tenido la capacidad de platanizar muchas veces esas propuestas, nosotros hace muchos años seguimos un modelo propio....sistema de gestión integral, sobre esa base, nosotros hicimos una serie de adaptaciones e hicimos nuestro propio modelo, creo que tiene combinaciones, no podemos decir, que hay un purismo y que no tiene en cuenta cosas del mundo de la administración, porque también hay que decir que hay principios del mundo de la administración general que son aplicables a cualquier organización, pero nosotros sí hemos hecho mucho esa intención de tener factores de diferenciación, algunos por ejemplo. Hoy las áreas de aprobación de crédito en la mayoría de las entidades financieras, incluidas las cooperativas, a propósito de los procesos modernos de riesgo, se llaman fábricas de crédito, entonces ya no hay asesoría de crédito, sino lo que hay es evaluación de capacidad de endeudamiento y de pago y eso se hace a partir de la tecnología y se aplica toda esta tecnología e información de datos e inteligencia artificial y nosotros si bien, aplicamos mecanismos estadísticos y demás, toda esa expresión moderna de las tecnologías, entonces aquí, no llamamos fábrica de crédito, sino taller de sueños y soluciones, porque eso implica no perder la perspectiva de la gente, el algoritmo no va responder nunca la necesidad de una persona y muchas veces las necesidades están más

allá del algoritmo, están en la capacidad que uno pueda conocer la gente, que la pueda interpretar, que la pueda leer, esas son cosas que nos hacen diferente, aquí el área de cartera, no se llama cartera o cobranza, se llama laboratorio de acuerdos, porque la gente cuando no nos paga cumplidamente, es la expresión de una dificultad que tiene y así vamos buscando muchas maneras de tratar de diferenciarnos (Comunicación personal, 2020)

En el relato, es evidente la apuesta que tiene la cooperativa por dimensionar y defender relaciones más humanas en un sistema económico que defiende el consumo, el gasto, la competencia. Es decir, que es una organización que rompe paradigmas y va proponiendo otros.

La historia misma de la organización, su génesis de cómo nace y como se va consolidando, da cuenta, de ese entramado de acciones que le apuestan a resistir en un medio, como es el financiero, donde los principios administrativos, como la eficiencia, eficacia, sostenibilidad, crecimiento, no pasen por encima de la esencia y los principios del cooperativismo. A continuación, se detalla un recuento histórico, que propicia la evidencia de hitos que marcan dinámicas organizacionales que irrumpen en un sistema económico y por ende marca un paradigma.

Con el siguiente recuento histórico, se pretende dar cuenta de la relación de esos paradigmas que se han venido mencionando desde Muñoz y los hitos que marcan el devenir de la organización.

Tabla 3: Recuento histórico de Confiar

Año	Evento	Contexto
1972	Nace la cooperativa y por 10 años se queda en el papel Cooperativa de Trabajadores de Sofasa	La emergencia de los sindicatos como esperanza para garantizar derechos colectivos a los trabajadores en un contexto de desarrollo industrial del país
1979	Se vinculó a la planta de Sofasa en Duitama-Boyaca, allí sobresalió por la actividad sindical y coincidió con Martín Moncada en la idea de promover a Cootrasofasa entre los trabajadores.	
1982	Se abre hacia otras posibilidades, es decir, ya no solo era una cooperativa para los trabajadores, se abre al público en general	Se acrecentaba entre las luchas guerrilleras, el nacimiento de los carteles del narcotráfico y el brote del paramilitarismo.
1992	Cambia de nombre: Cooperativa Confiar <i>Se trataba también de la adopción de una postura política unida a las aspiraciones y reivindicaciones de los derechos sociales, postura que se entendía desde una perspectiva educativa y una práctica cultural, factores estos transversales al manejo de la operación financiera, y dotada de una oferta democrática de programas y servicios en beneficio de su base social, con un protagonismo para posicionar la Cooperativa en el contexto de las prácticas solidarias, con un potencial suficiente para medirse y enfrentarse ante el modelo del capital imperante. (p.76)</i>	<i>No eran tiempos fáciles, el país afrontaba una percepción de inseguridad. El desgaste institucional para confrontar la intimidación de los violentos sostuvo la desconfianza del ciudadano frente a la eficacia del Estado para mantener el orden público y un aire de desesperanza se apoderaba del día a día. (p.77)</i>
1996	Nace La Fundación Confiar en ella, se centra el proyecto político y educativo de Confiar.	<i>Un momento de crecimiento e integración y alianzas de Confiar con el sector cooperativo y bajo la</i>

		<i>regulación legislativa que define el que las cooperativas pueden ser multiactivas especializadas o integrales y autoriza la opción de tener organismos, entidades auxiliares del cooperativismo, que en el caso de la Fundación Confiar, garantiza el recurso para la educación, la cultura, la proyección social. (p.89)</i>
1995-1997	<i>Confiar logró ubicarse como la primera cooperativa de Antioquia por volumen de activos, irradiando un grado de desarrollo que la puso en un sitio destacado, a un nivel tal que llamó la atención de las entidades financieras que recelaban de la acogida que la entidad tenía en el medio. No de otro modo podía verse, empezando por la apertura de la agencia Avenida Primero de Mayo (Medellín) en donde se congregó además de los servicios convencionales de ahorro y crédito para asociados y ahorradores, la Dirección General, núcleo central de orientación y centralización para los procesos de apoyo en toda la red de agencias. No se trataba únicamente de un traslado físico, sino de la puesta en marcha de una transformación de la gestión integral de la Cooperativa. (p.94)</i>	
1998-2000	Crisis financiera en el sector cooperativo	Crisis económica en el país que impactó a todas las esferas de la sociedad, en especial al sector cooperativo
2000	<i>El 2000 se planteó como el año de ajuste y de la ilusión. En este inicio de</i>	

	<i>siglo y de milenio contaba con una base de 43.182 asociados. (p.118)</i>	
2002	<i>Confiar pudo sumar, en el inventario de sus 30 años de historia, el esfuerzo conjunto para sobreponerse y mantenerse en las páginas del compromiso que caracteriza a todo el movimiento solidario. (p.125)</i>	<i>Convivía en un contexto que obligaba a ser certeros en la mediación financiera e innovadores en el mantenimiento de la gestión social (p.125)</i>
2002	<i>La Fundación Confiar mostraba ya, tras cinco años de existencia, un vigor que no provenía solamente de su lozana juventud, sino también de su acertada gestión. El fruto era visible por el posicionamiento de la visión cooperativa entre la comunidad, gracias en buena parte al programa educativo concebido por la Fundación y coordinado con la Secretaría General. (127)</i>	
2005-2007	<i>La fortaleza social logró una etapa de consolidación entre el 2005 y el 2007, que dotó a la Cooperativa de argumentos, ejemplos y escudos para batallar, desde la resistencia de otra economía posible (p.137)</i>	
2012	<i>Mirar en derredor desafía la incredulidad ante esa natillera transformada en una organización cooperativa con 33 asociados que, 40 años después, alcanza con holgura la maduración de una entidad financiera de banca solidaria con 45 agencias y una base social vinculada de 204.875 personas. (p.168)</i>	<i>La realidad desvirtualizada en la virtualidad de la imagen confundió todo el legado del sentido común y la vacuidad coronó la personalidad frívola como el modelo de la aldea tecnologizada. Poco podía importarle al ciudadano mundial el aumento de la temperatura en la tierra, la desaparición de los nevados, el deshielo de los glaciares, la polución mundial, si en lo inmediato podía gozar de la presunta invulnerabilidad de su zona</i>

		de confort (p.176)
2012	<i>Sólida: en casa propia, solidaridad bajo techo</i>	<i>En el 2012 se dio el paso en firme para desplegar el programa Confiar en la Vivienda, que se proyectó con la creación de la Unidad de Vivienda. Para ese año la cifra del crecimiento del crédito hipotecario fue de un 39,4%, producto de la financiación de 1.906 viviendas y del crédito constructor, para un monto de \$75.815 millones. Sumado el trienio desde el año 2009, las soluciones de vivienda totalizaron 3.435. (p.177)</i>
2014	<i>Sólida Vivienda y Hábitat Solidarios SAS,</i>	<i>Figura empresarial independiente de la Cooperativa, creada a través de la Fundación Confiar, para dar solución de vivienda a las personas asociadas de la Cooperativa.</i>
2014	<i>La Fundación Confiar asumió desde el 2014 la responsabilidad de pensar el futuro de El Paraíso. (p. 195)</i>	<i>Adecuar una reserva natural para aportar con ello una acción concreta y eficaz en la protección del medio ambiente y hacer una transferencia solidaria al planeta. El Paraíso en El Edén se convirtió en una noticia aplaudida nacionalmente y reconocida por organizaciones nacionales e internacionales como un ejemplo de respeto y complementariedad con el planeta (p.196)</i>

Para continuar con el análisis, es preciso ahondar en lo se concibe como organización, la cual ha sido definida desde diversos puntos de vista, en el marco de los estudios organizacionales, desde las metáforas de Morgan (1996), donde

plantea la organización como máquina, como organismo, como flujo y transformación, como cultura, como sistema político, hasta las definiciones de Parsons (1966), Barnard (1938), Bittner (1965) Mintzberg y Van der Heyden (2006), quienes confluyen en aspectos de la organización como: grupo de personas, unidas deliberadamente, dedicadas a actividades concretas, con Montañó citado por Barba (2013), incorpora elementos como el poder y el conflicto.

Una de las definiciones sobre organización, donde se puede visualizar la confluencia de los anteriores aspectos, es la que recoge Richar. H. Hall. (1983)

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos. *(Hall, 1985, p.33)*

En el mismo texto se hace alusión, a lo complejo que resulta tener una definición de organización, puesto que, la organización está expuesta a un sinnúmero de variables, tanto internas como externas y las cuales moldean y direccionan su accionar.

Indudablemente que es una definición bastante confusa. El análisis que se ha hecho hasta el momento muestra las razones para lo que se ha dicho. Las organizaciones

son entes complejos que contienen una serie de elementos y que se ven afectadas por una gran cantidad de factores diferentes. (Hall, 1985, p.33).

En relación a lo que se viene demostrando, sobre la complejidad de una definición, resulta pertinente traer a Gonzales (2014):

La organización no solo puede entenderse como una entidad social concreta (ya sea socialmente construida o no), con carácter duradero y con una serie de características y tendencias, sino como un espacio en donde confluyen distintos fenómenos sociales. Teniendo en cuenta esto, la organización es un proceso tedioso de fabricación interminable, más que una cosa sólida y estática. (Gonzales, 2014, p.47)

Se comprende a la organización, como una entidad que responde a dinámicas contextuales, que a su vez están construyendo unas formas, normas, prácticas, que dan cuenta o aportan a unos paradigmas organizacionales, entendiendo por paradigma, *un modelo o patrón aceptado* (Kuhn, 2005, p. 51).

En concordancia con lo anterior, la definición actual de Confiar sobre su organización se muestra a continuación:

Somos una Organización dispuesta a asumir el cambio y la transformación social, soportada en un Sistema Integral de Gestión Organizacional que incorpora y desarrolla el talento humano, los procesos, la información, la administración de riesgos, la tecnología y el servicio para lograr la excelencia organizacional, el

cumplimiento de la formulación estratégica y la generación de valor para los grupos sociales objetivo. (<https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/historia>)

En esta definición, se observa una organización que responde a los cambios contextuales, que se adapta y que busca las mejores alternativas para el bienestar y el bien común de sus asociados.

Con lo anterior, se visualiza en lo que hasta acá se ha plasmado, la emergencia de unos paradigmas organizacionales, que si bien posiblemente, no han sido por la lectura de las organizaciones sin ánimo de lucro, estos paradigmas pueden servir como puentes de comprensiones para las organizaciones del sector social y solidario, o para afirmar que este tipo de organizaciones, se valen de dichas construcciones conceptuales o herramientas, para transformarlas y acoplarlas a su quehacer y que en tal sentido les permite operar.

En consecuencia, el termino de organizaciones posmodernas, se asemeja al caso de estudio en tanto es: “estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas. (Barba, 2009, p 19)

Configuración de Mintzberg en Confiar

Es importante realizar un análisis que va cruzando lo desarrollado por Mintzberg y lo encontrado en la organización estudiada, sin embargo, antes de iniciar con dichos análisis, se comparte lo que Confiar ha denominado, su modelo de gestión, del cual plantea lo siguiente:

Confiar adoptó un modelo de gestión integral que incorpora estos conceptos y que tiene correspondencia con su identidad y pensamiento cooperativo, integrado por ocho criterios básicos que buscan alinear e integrar la estrategia, la estructura y la cultura institucional para lograr el cumplimiento de la misión, la visión y la generación de valor, centradas en satisfacer las necesidades y expectativas de sus Asociados/as y Ahorradores/as.

En la primera plataforma está la identidad y pensamiento cooperativo, guía filosófica que orienta el accionar del Modelo de Gestión Integral y el perfil organizacional, entendido este como los rasgos que nos dan un sello único.

En la segunda plataforma está la Cultura Confiar, expresión de la identidad y pensamiento cooperativo y de la formulación estratégica, que lleva a la construcción de significados y narrativas comunes sobre las definiciones estratégicas, con el fin de lograr el imaginario solidario ideal donde interactúan los elementos del Modelo de Gestión Integral.

Sobre estas dos plataformas se desarrollan los criterios orientadores de enfoque: la gestión estratégica, del liderazgo, del talento humano y del observador; elementos claves para hacer realidad la estrategia adoptada; más una variable transversal: la gestión asociativa de participación y gobernabilidad, característica esencial de nuestra naturaleza cooperativa.

Los criterios y la gestión asociativa de participación y gobernabilidad dan el enfoque a los seis pilares facilitadores de implementación: la gestión de las personas, la comunidad y el territorio, la gestión de intermediación financiera y de riesgos, la gestión de proyectos económicos y circuitos solidarios, la gestión de procesos y tecnología, la gestión del conocimiento y de la información, y la gestión ambiental, que orientan la operación de Confiar, y un gran criterio que corresponde a los resultados, medidos a partir del bienvivir integral y colectivo, de la sostenibilidad institucional y coherencia política y la construcción de tejido social.

Lo antes descrito, se visualiza en la siguiente ilustración:

Ilustración 2: Modelo de gestión Confiar



Fuente: Confiar

Con ese modelo de gestión propuesto por Confiar, se inicia describiendo **el núcleo de operaciones**, el cual es la base social, donde se agrupan principalmente asociados/as, ahorradores/as, las comunidades y territorios donde actúa, y no solo para un proceso enfocado al hacer, también al vivir y sentir, esto

es, una apuesta porque todos en general puedan incorporar los principios del cooperativismo, la economía social y solidaria y el Bienvivir.

En consecuencia, es posible relacionar en el nivel de operaciones que menciona Mintzberg, los siguientes procesos.

- Gestión de las personas, la comunidad y el territorio.
- Gestión de intermediación financiera y de riesgos.
- Gestión proyectos económicos y circuitos solidarios.
- Gestión de procesos y tecnología.
- Gestión del conocimiento y la información.
- Gestión ambiental.

Así entonces, no es solo pensar que a nivel operativo hay personas que hacen posible la razón social de la organización, es más bien, una mirada integral, al concebir que son procesos y en esos procesos están las personas que indistinto en el nivel que se encuentren aportan a ese objeto social.

Lo que resulta novedoso en este núcleo de operaciones, es que no es solo lo que se hace a nivel de la Cooperativa Confiar con su personal, sino, que es todas aquellas otras acciones o programas que están vinculados a un proyecto político, a una ideología, o a unos principios, enmarcados en la economía social y solidaria

que hacen parte del núcleo de operaciones. En la siguiente declaración que tienen en su página web, se puede validar lo planteado:

Cooperativa Financiera, Fundación y Sólida; la integralidad del Inventico y el profundo sentido social y humano, en todo aquello que hacemos. Así pues, lo social que nos caracteriza es el conjunto de acciones, programas y proyectos que adelantamos en todos los ámbitos y que están encaminadas a Cooperativizar para el Bienvivir. Acuerdo tomado en el Consejo Ampliado, 25 de febrero 2017.

En el **núcleo de operaciones**, están los cimientos de ese conjunto de acciones encaminadas a fomentar y fortalecer los principios del cooperativismo y la economía social y solidaria.

Para el **ápice estratégico**, desde la visión de Mintzbert, se asume que este núcleo es el que direcciona, gestiona, muestra el camino a seguir, entre otras funciones propias de este componente, y que el núcleo de las operaciones obedece, es decir que opera desde lo que dice el ápice estratégico, una imagen tal vez verticalizada del proceso, sin embargo, lo que pasa en el caso estudiado, es que el ápice estratégico se conforma a partir de las decisiones que se toman en el núcleo de las operaciones, ello garantiza que los principios y valores se mantengan.

Lo anterior, se puede respaldar con lo que tiene Confiar en su código de Buen Gobierno, en el ítem de Políticas:

En CONFIAR la Gobernabilidad descansa en la voluntad de los Asociados, condición fundamental que es respetada y acatada por los Organismos Sociales y las instancias administrativas, que velan por garantizar las condiciones materiales y subjetivas para su participación consciente, crítica y reflexiva a través de distintas estrategias organizativas, de formación, de información, de promoción y de comunicación. Las relaciones democráticas se basan en el respeto a la voluntad de las mayorías, de protección a las minorías y mide su desarrollo democrático en los consensos contruidos y en los disensos respetados.

Complementario a la estructura formal de Gobierno de CONFIAR (Asamblea General de Delegados, Consejo de Administración, los Órganos de Control y Gerencia Colegiada) se fomentan espacios de deliberación con los Ahorradores, Asociados, Delegados, Empleados y los integrantes de los Organismos Sociales de la Fundación CONFIAR, conservando siempre la claridad de cuáles son las instancias, competencias y responsabilidades colegiadas e individuales.

CONFIAR propicia la Carrera Asociativa y Directiva entre sus Asociados que conlleve a la conformación de una Masa Crítica que piense, proyecte, reformule y guíe la Cooperativa para que cumpla con los objetivos de la Formulación Estratégica y garantice la elección de unos Organismos de Dirección y Control fieles intérpretes, en su direccionamiento y gobierno, de los ideales de los Asociados y Ahorradores. (Código de Buen Gobierno Confiar, s.f. p. 4)

El código de Buen Gobierno, es un documento que recoge todo lo relacionado a la toma de decisiones, validando la apuesta que se tiene porque la base social, sea quien mantenga y fortalezca los principios del cooperativismo.

El Código de Buen Gobierno, de Ética y Conducta de CONFIAR son compendios en los que se plasman los criterios y políticas que orientan y regulan el comportamiento y actuación institucional en el contexto de la naturaleza y ética cooperativa, que concitan la práctica permanente de la justicia, la equidad, la solidaridad, la transparencia y el respeto hacia los grupos de interés que la conforman o circundan: Los Asociados, los Ahorradores, los Empleados, las autoridades, los proveedores y la comunidad en general. Con ellos se busca generar confianza en el sector, entre su Base Social, el Gobierno y la opinión pública en general, sobre la administración empresarial, la gestión democrática, la responsabilidad de sus directivos, los derechos, deberes y obligaciones de los Asociados, el control interno, el manejo de los riesgos propios de la actividad, los conflictos de interés, el impacto social y la necesidad de preservar la identidad cooperativa. (Código de Buen Gobierno Confiar, s.f. p. 2)

Adicional a ese código de buen Gobierno, se hace interesante traer a colación las voces de los colaboradores que están empleados, tanto en la Cooperativa como en la Fundación, y que tienen diferentes perspectivas frente a cómo es vista la parte de toma de decisiones, unos la miran desde una forma democrática y horizontal y otros, la ven desde una forma vertical:

Aquí ya te encontraste con dos miradas distintas, la de Jorge diciendo, 'no separemos' y la de José diciendo, 'hay que separar', y yo creo que por ejemplo para una pregunta como esta hay que separar y además cuando hablamos de Confiar Cooperativa Financiera estamos hablando de una entidad que tiene empleados y empleadas por muchos lugares del país, equipos muy distintos entre ellos; yo particularmente no tengo un equipo de trabajo, pero entre cada equipo de trabajo las formas de trabajar son distintas, las formas de relacionarse son distintas; la Fundación en cambio es un equipo muy pequeño donde casi todos están concentrados acá en Medellín, entonces ahí también, su forma de planear, su forma de tomar decisiones puede ser muy distinta a como funcionan los equipos donde hay que cumplir metas comerciales, etcétera. (Comunicación personal, directora de género, 2021)

En el anterior relato, la persona entrevistada, quiere dejar claro que el funcionamiento de la Cooperativa y de la Fundación son diferentes dadas las estructuras propias de la organización, sin embargo, reconocen que, a pesar de los lineamientos legales para el funcionamiento de cada organización, ello no los separa del fin en conjunto que tienen:

Debemos diferenciar porque la forma de trabajo tiene diferentes mecanismos de control, que son los que digamos son, la Asamblea General de Delegados escoge, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Junta de Fundación, estos organismos nos dan a nosotros, cuando yo digo nosotros, me refiero al cúmulo de empleados, nos dan una manera trabajar, nos dan pautas, nos dan una guía, el camino para que nosotros como equipo de trabajo de cada área de Confiar, de la

Fundación, podamos desarrollar ese plan de trabajo entonces es mirar desde diferentes escalas cómo se va formando el plan de trabajo desde los diferentes espacios de Junta y de Dirección, porque hay Dirección de empleados, pero también hay un direccionamiento desde los organismos de Dirección. Me parece lo que decía José, es muy horizontal, para todo hay un comité, un encuentro que va bajando toda la información, entonces por ejemplo hablando de la Fundación y ellos lo que hacen como Junta Directiva pero también revisan, aprueban el plan de trabajo que nosotros como empleados queremos desarrollar en la fundación, queremos no, lo pensamos de acuerdo a esas líneas que nos han dado y que sabemos que la cooperativa necesita, nosotros pasamos de ese plan de trabajo a la Junta Directiva para que ellos lo aprueben y digan que ese es el plan de trabajo que vamos a desarrollar, la Fundación Confiar para la base social de la cooperativa. Entonces mira que en todos está incluidos la base social de Confiar, pero entonces quien desarrolla todo eso que tenemos en la base social va a ser la Fundación Confiar, entonces todo está muy alineado; independiente que seamos muy diferentes, pues porque ya la ley lo exige, todos trabajamos por un mismo fin, todos desarrollamos distintas responsabilidades para lograr ese fin, pero estamos entrelazados y todo tiene que ver lo uno con lo otro, desde el Consejo de Administración se decide, eso se baja a la Junta Directiva de la Fundación, la Junta Directiva lo baja a los empleados de la Fundación y la Fundación con los empleados lo ejecuta y así sucesivamente se van dando cada uno de los procesos. Quiero diferenciar todos los escenarios que existen de deliberación, de aprobación, de ejecución, porque todo van siendo prerrequisito de cada uno, es decir, no se pueden saltar ningún paso. (Comunicación personal, Colaborador Confiar, 2021)

Las perspectivas de si las organizaciones tienen una estructura vertical u horizontal fueron diversas entre los colaboradores, sin embargo, concordaron con el siguiente relato:

Con respecto a un gobierno horizontal y vertical, obviamente que la toma de decisiones tiene unos niveles de responsabilidad y que recaen en una responsabilidad pero muy diferente es a cómo se toman las decisiones, a cómo se ejerce gobierno en este caso en Confiar y en la Fundación, porque yo ahí pienso en que independiente que los objetos sociales de ambas instituciones son diferenciados, no son diferentes en sus objetivos, porque ambos son cooperativos, la diferenciación entre lo que pretende la Fundación y lo que pretende Confiar Financiera, lo da es su portafolio, su objeto social. Pero finalmente ambos somos cooperativas. Desde el punto de vista del gobierno habría que precisar que la estructura de la Fundación, si la Fundación tiene un solo asociado, si lo queremos mirar de esa manera y se llama Confiar, no obstante el máximo gobierno está conformada por los delegados y delegadas de Confiar Financiera, entonces esa mezcla desde el punto de vista del gobierno de la Fundación y de Confiar no es otra cosa que tratar de llevar a la práctica lo que pretendemos de que somos una plataforma Cooperativa pero con tácticas o con empresas que quieren hacer de manera especial componentes de cooperativismo y gobierno cooperativo para lograr los objetivos que pretendemos, por eso la Fundación tiene una razón social por afuera, tiene una directiva por fuera

todo entre comillas porque somos los mismos; ya en términos de la toma de decisiones cómo se toman las decisiones desde el punto de vista administrativo para cumplir con ese objeto social, yo considero que desde la toma de decisiones sí considera la participación y la forma en cómo se podría operativizar o hacer eso al conjunto de todas las personas que están allí laborando en esas organizaciones, las consulta, pero no en todo, ya bien hacía referencia, hay un Comité de Gerencia, que está conformado por los y las personas que están a la cabeza de ciertas responsabilidades que ellas a su vez deben garantizar que quienes hacen parte de esos equipos de trabajo tengan que ver con esas decisiones y no que sean decisiones tomadas de manera vertical en donde yo simplemente le digo a mi equipo de trabajo, 'haga esto y así hay que hacerlo y no me interesa lo que usted piensa', en Confiar y Fundación el estilo de dirección no es ese, sino, que consultan el pensar, el querer y la forma de cómo podría operativizarse una actividad particular en ese equipo, o sea, somos una organización que vemos fundamental el trabajo en equipo, tener una visión compartida así hayan decisiones que no siempre se consulten, con todos y todas, pero finalmente lo que pretendemos es hacer un equipo y no solo con el conjunto de las personas que están empleadas, o sea, que laboran en estas dos empresas, sino, también con su misma base asociativa, porque también es importante lograr esa coherencia con la base asociativa de tal manera que tengamos un horizonte en común y tengamos esa sostenibilidad que cada uno de nosotros y nosotras visibilizamos en ese horizonte corto, mediano y

largo; esa sería la precisión que quisiera hacer. (Comunicación personal, Colaborador Confiar, 2021)

En concreto, en el **ápice estratégico** está la gente, es decir, las personas que desde el rol de empleados, asociados o aliados están presentes o representados en las decisiones y apuestas que tiene la organización.

En la **línea media**, es posible ubicar aquellas organizaciones que a lo largo del tiempo se han venido creando en la medida en que la entidad ha ido creciendo, no para generar supervisión, sino para mantener y consolidar la misión y objeto de la organización.

En esta línea es pertinente traer a colación la Fundación Confiar:

La Fundación Confiar es una entidad privada sin ánimo de lucro, de utilidad común e interés social, regida por las leyes colombianas y el estatuto que expresa la voluntad de su entidad fundadora: Confiar Cooperativa Financiera.

Para desarrollar una visión integral del hacer cooperativo, Confiar ha creado la Fundación Confiar, instrumento de integración y alianzas, activo social importante para la Cooperativa y para su política de proyección con la base social y los territorios donde actúa.

Desde los Programas Confiar en la educación, infantil, juvenil, arco iris, Cultura y recreación, se trabajada con públicos jóvenes y adultos desde estrategias

pedagógicas, lúdicas, deportivas y artísticas, posibilitando espacios de difusión, formación, promoción, acompañamiento y encuentro, que buscan en todos los casos cualificar liderazgos solidarios, posicionar la cultura cooperativa y, asimismo, cualificar una base de personas que le dé permanencia y viabilidad social y política al proyecto de Confiar y a la construcción de ciudadanía solidaria.

A continuación, se trae un relato, de una persona que ha tenido varios roles en Confiar, en el momento de la entrevista, hacia parte de la junta directiva de la Fundación Confiar:

La Fundación es una organización que surge con el ánimo de desarrollar procesos educativos, la Fundación opera como comité de educación, del Consejo de administración, que el consejo de administración es la organización social de la Cooperativa y en eso hay que hacer claridad, la Fundación no es la Cooperativa. La Fundación es una organización, que está anclada filosófica y políticamente con la Cooperativa Confiar, porque manejan y actúan bajo los mismos principios, pero las formas de hacer y los objetos son diferentes, la una es una entidad de tipo financiero del régimen cooperativo y solidario, aunque también la fundación hace parte del régimen solidario, por ser una entidad sin ánimo de lucro, pero digamos que su objeto está más anclado al tema educativo y no al tema de lo financiero.

La Fundación es el soporte político de la cooperativa, es el soporte educativo de la cooperativa, es la estrategia social y cultural de la cooperativa, es la que permite hacer movilización y actuación con otros actores a la cooperativa, porque el régimen de la cooperativa le limita en su actuar como organización que esta vigilada por la

supersolidaria, la superfinanciera, le limita diferentes procesos de actuación, por ejemplo, la Fundación es una organización articuladora de generar procesos de activación con organizaciones del sector social, cultural, sindical, con todos los diferentes actores de la sociedad civil, proceso que le limita a la cooperativa desarrollarlo de manera tranquila, porque su objeto no está en fortalecer organizaciones de la sociedad civil u organizaciones del sector del mercado, sino que su objeto es generar procesos de intermediación financiera, porque ese es su gran objeto, es una cooperativa financiera, lo que hace es generar procesos de intermediación financiera, todo el tema del círculo del capital. (Comunicación personal asociado-integrante junta directiva, 2021)

Después de creada la Fundación, el tiempo y las dinámicas sociales, hizo comprender a Confiar, que se requería otra organización vinculada que pudiera satisfacer las necesidades de vivienda de sus asociados, necesidad bastante sentida para las personas que pertenecen a la base de la sociedad y que, por su nivel adquisitivo, no es tan fácil la obtención de una vivienda.

Solida

Empresa creada desde el 24 de julio de 2014, a través de la cual de manera especializada apoyamos el desarrollo de la estrategia de CONFIAR en la vivienda. Es de anotar que esta creación se hizo teniendo como entidad fundadora a la Fundación Confiar quien hizo un aporte inicial de \$1.000 millones de pesos.

La Sociedad tiene por objeto social principal satisfacer necesidades de vivienda de la población colombiana, mediante la gestión, promoción y desarrollo de proyectos prioritariamente de vivienda de interés social, respetando el marco axiológico que define el preámbulo de sus estatutos y el cumplimiento estricto de las normas que regulan la materia. Para el desarrollo de su objeto social, la Sociedad podrá realizar todos los actos y contratos que le faculden las normas legales. (Documento interno de Solida, s.f.)

Sólida en la voz de una de las personas que hace parte de la Junta Directiva, la describe así:

Porque Sólida no solamente es el instrumento, el canal con el desarrollamos en la plataforma las soluciones vivienda, sino, que lo hacemos en una forma digna, es decir, ¿por qué intervenimos ahí? porque como hay tanta restricción en el mercado de la vivienda de interés social, la verdad es que la oferta es muy limitada no solamente en lo económico sino, digámoslo así en las comodidades, en la sostenibilidad, en las condiciones de vivienda, nosotros siempre hemos creído de que nosotros interviniendo directamente podemos generar dentro de ese mercado de vivienda interés social una oferta más calificada, una oferta más generosa, en espacios y en condiciones, y te lo podemos demostrar con los proyectos que tenemos, eso no quiere decir que sean el doble de grandes no, eso tiene muchas limitaciones, pero si lo venía mostrando como nuestros proyectos tienen mejores zonas de circulación, tienen mejores zonas verdes, nuestros proyectos y hasta donde sea nosotros tratamos de maximizar o de trabajar los espacios un poco más amplios, todo eso incluso restringiendo nosotros en rentabilidad, pero ese no

es nuestro objetivo, entonces eso es Sólida, además de que Sólida tiene otro compromiso muy importante incluso en su definición que es el hábitat, Sólida no solamente ofrece soluciones de vivienda sino que Sólida está comprometida en que debe integrar o complementar a su agenda con el hábitat, con soluciones de hábitat, porque las personas no solamente compramos un apartamento, las personas compramos realmente es un hábitat nosotros compramos es un espacio compartido en un edificio, una urbanización, en un barrio, en una cuadra, que no es nada fácil esa socialización y esa convivencia, entonces la oferta de Sólida y la misión de Sólida también comprende ese compromiso. (Comunicación personal, director los Olivos, 2021)

En esa línea media en el caso estudiado, se han venido incorporando organizaciones, que no comparten la misma figura jurídica, en tanto, una es cooperativa, la otra es fundación y la tercera es una SAS (sociedad por acciones simplificada), si comparten una misma apuesta política o ideología, que hace que dicho conglomerado realice acciones en la vía de la economía social y solidaria. En palabras de un empleado de Sólida dice:

Sólida es una figura estratégica, que surge para dar salida a un tema tan trascendental como lo es la vivienda para la base social, nosotros operamos y damos cuenta a la Cooperativa, si bien son figuras jurídicas diferentes, dependemos totalmente de las decisiones y directrices de la Cooperativa, además porque es Confiar la que tiene el músculo financiero. Sólida en el tema de la adquisición de vivienda, se plantea como una alternativa diferente a las que se proponen en el medio. (Comunicación personal, profesional social de Sólida, 2022)

Como Sólida, hace parte de esos arreglos organizacionales que se han venido mencionando que ha hecho Confiar, para apuntar a ese Bienvivir, acá una explicación de cómo funciona dicha relación:

Yo digo que yo soy realmente el vínculo del tema solidario en esta empresa de Sólida, si bien se hace lo mismo que una empresa constructora y se hace gestión y gerencia igual, acá hay un cambio en cuanto a que el gestor social, tiene como función incorporar esa filosofía del Bienvivir y por eso se llama hábitat solidaria, entonces lo que yo hago es, cómo incorporamos este concepto de bienvivir y hábitat solidaria en nuestros proyectos de vivienda, para que no sea sino entregar la llave a la gente y la deuda de diez años para que siga pagando, sino, capacitarlas por ejemplo en todo lo que tiene que ver en el régimen de propiedad horizontal, entonces básicamente yo capacito a la gente, antes de que se pase a su vivienda en la participación, en cómo deben generar los comités, como un asunto diferenciador para promover la solidaridad y la convivencia. (Comunicación personal, profesional social de Sólida, 2022)

La *tecnoestructura* podría relacionarse con esas alianzas que tiene la Cooperativa para fomentar y fortalecer la cultura, valores y principios de la economía social y solidaria, a continuación, se pueden visualizar organizaciones, que ellos mismos han roturado y las cuales consideran son fundamentales para consolidar su objeto social:

Comerciales: Generan valor agregado en términos de calidad y cobertura en los productos y servicios financieros y complementarios, que la Cooperativa ofrece a sus Asociados y Ahorradores. Aquí están organizaciones como:

- Servibanca
- Redeban
- Aseguradora Solidaria

Culturales: Fomentan el pensamiento, la cultura social y solidaria, a través de las diversas expresiones del arte y la estética, Confiar se vincula solidariamente con entidades que tienen apuestas de ciudad y que se integran a la plataforma solidaria de la cooperativa.

- Corporación Estanislao Zuleta
- Corporación Otra Parte
- Corporación Prometeo
- Corporación Educativa Y Cultural Simón Bolívar
- Teatro Hora 25
- Teatro Matacandelas
- Fundación Casa Maestro Pedro Nel Gómez
- Centro Taller Recreo
- Corporación Canto Alegre

- Corporación Nuestra Gente
- Corporación Afrocolombiana Son Batá
- Corporación Camaleón
- Museo De Antioquia
- Agenda De Ciudad
- Culturama
- Ojo al Sancocho
- Casa teatro el Poblado

Desarrollo: Son una apuesta social y política de Confiar con el desarrollo de propuestas de ciudad, que contribuyen a brindar una mejor calidad de vida para la comunidad.

- Veeduría Plan De Desarrollo De Medellín
- Central Unitaria De Trabajadores Cut
- Corporación Penca Sábila
- Corporación Calidad
- Woccu

Educación y representación: Promueven la integración y fortalecimiento del sector cooperativo a nivel regional y nacional, así como la formación integral en economía solidaria en el país.

- FUSOAN: Fundación Solidaria Oriente Antioqueño
- CONFECOOP ANTIOQUIA: Asociación Antioqueña de Cooperativas
- CINCOP: Es un Organismo Solidario de segundo grado que promueve la formación integral del Sistema nacional de la Economía Solidaria; mediante la presentación y la defensa de la filosofía y doctrina cooperativas para la participación democrática en una sociedad incluyente.
- MAESTROS Y MAESTRAS GESTORES DE NUEVOS CAMINOS: Maestros Gestores de Nuevos Caminos comienza en el año 1991 como resultado de un acuerdo interinstitucional de la Corporación Ecológica cultural Penca de Sábila, el Colegio Colombo Francés y la Corporación Región. Posteriormente en el año 1997 se unió la Fundación Confiar; el Colegio Alcaravanes participó del 2007 al 2008 y la Fundación Educativa Soleira se vinculó en el año 2008. Su objetivo principal es consolidar una estrategia de formación para brindárselas a todos los integrantes del sector educativo, en especial, a los maestros y maestras.

Empresariales: Son las alianzas en las cuales CONFIAR participa como entidad socia. Generan valor agregado en los productos y servicios financieros y complementarios, que la Cooperativa ofrece a sus Asociados y Ahorradores.

- Fomentamos

- Vivir los olivos
- El fondo de garantías de Antioquia
- Seguros la equidad

El último elemento de los que menciona Mintzberg (1991), es la **ideología**, acá, en este punto es donde el caso estudiado se asemeja a la *Organización Misionera*:

Las organizaciones cuyas identificaciones son tan fuertes y naturales (bien sea desde el comienzo o después de la selección, socialización y adoctrinamiento) que se pueden utilizar para realizar gran parte de la coordinación necesaria —en vez de los mecanismos más convencionales tales como la supervisión directa o la normalización del trabajo, output o habilidades— tienden a adoptar una configuración que llamamos misionera. Aquí se combinan unas tradiciones ricas y una historia única para formar una ideología particularmente fuerte. Lo que cuenta por encima de todo en tales organizaciones es la misión, un cierto empeño que es, de forma característica, (1) claro y centrado, para que sus miembros se puedan identificar fácilmente con él, (2) inspirador, para que los miembros desarrollen, de hecho, tales identificaciones, y (3) distintivo, para que la organización y sus miembros estén depositados en un nicho único donde pueda florecer la ideología. (p. 266-267)

La identidad cooperativa, es la ideología que viabiliza, todo el accionar de Confiar, por medio de dichos principios materializan sus apuestas, donde cada uno de sus

integrantes está convencido de la importancia que exista Confiar y del impacto que causa en la sociedad, en algunos de los siguientes relatos, indistinto del lugar desde donde está hablando, se puede dar cuenta de lo que ha significado la ideología y cómo ha impactado en las personas y organizaciones:

Confiar ha tenido dos efectos en nosotros muy pronunciados, uno de organización y dos de politización, nosotros tampoco nos hubiéramos politizado del modo en el que lo hemos hecho si no es por Confiar, porque las fuerzas políticas de Boyacá, pese a que esto se ha movido recientemente suelen ser conservadoras, cuando digo politización es como inquietud por lo político, por participar. y en tercer lugar, una sensibilidad por lo formativo y lo cultural, eso ha sido impresionante, confiar y yo creemos, que es una de las apuestas más valiosas que tienen, y es que en Confiar se promueve el pensamiento, la sensibilidad artística, como algo que califica la vida, la cercanía con los libros, yo vendo libros, nuestra organización siempre ha vendido libros, pero ahorita vamos a iniciar con otra cosa, que es librería virtual, se va a llamar libros entre líneas, salimos a vender por ahí en un mes. (Comunicación personal, director de la Corporación Entre Líneas, 2021)

Confiar y la Fundación tienen un discurso muy fuerte y muchos cruces de información y de promoción de la economía solidaria, y creo que en esos mismo nos unimos y nos fortalecemos conjuntamente, ¿¿cierto?? porque comunidad solidaria hace público en el área, no sólo son las acciones campesinas que apoya Penca, son los acueductos comunitarios etcétera. En los territorios hemos logrado que Confiar tenga como una línea específica de préstamos y créditos que comprendan que estas organizaciones, son organizaciones comunitarias, que la función pública que finalmente garantizar el

acceso en los territorios y Confía ha facilitado una línea de créditos que son accesibles para estas organizaciones para compra de tierras, para conservación y protección del medio ambiente...hay muchas dinámicas de Confiar en donde la directora de agencia y delegados buscan cómo vincularse con el barrio, o con el municipio, o con el territorio, y creo que también se logra a través de la financiación de esos apoyos culturales por ejemplo, yo creo que Confiar ha logrado garantizar mucho donde está de distintas maneras. (Comunicación personal, Penca de Sábila, 2021)

El concepto de la organización, yo sentirme en una organización la responsabilidad, el concepto de la confianza, yo no te pido ningún papel o ningún bien, yo simplemente con la palabra te presto y vos me cumplís, entonces aquí la cantidad ha sido mínima comparada con todo lo que se ha prestado en los valores de la responsabilidad, ya te lo dije, la puntualidad sea la gente tiene que pagar semanalmente y lo hacen ¿cierto? el concepto del ahorro, del consumo responsable, el concepto del equidad de género, de que hombres y mujeres se valoren ellos, como actores pues también sociales y el trabajo conjunto ir permeando como toda esta apuesta con unos proyectos cooperativos y solidarios. (Comunicación personal, directora Fomentamos, 2021)

La ideología ha sido ese motor para consolidar lo que ellos llaman el *inventico de Confiar*, ese lema y apuesta que ha permitido la consolidación de programas, proyectos y articulaciones, en pro del Bienvivir:

El Inventico tenía, tras de sí, lo que lo hacía posible: la conformación de Confiar, la posibilidad de construir una masa crítica, la confluencia de amplios sectores sociales,

su multiplicidad que incluye al individuo que habita modestamente en el barrio, al laborioso trabajador, al obrero, al empleado, a la mujer activista, al joven ahorrador, a quienes ejercen múltiples oficios creativos, a los sembradores de proyectos colectivos, a quienes mantienen las prácticas autogestionarias, a las famiempresas y a las organizaciones que actúan por la construcción de una sociedad dignificante y plena de oportunidades para el conjunto de sus integrantes. (Libro Confiar, p. 129)

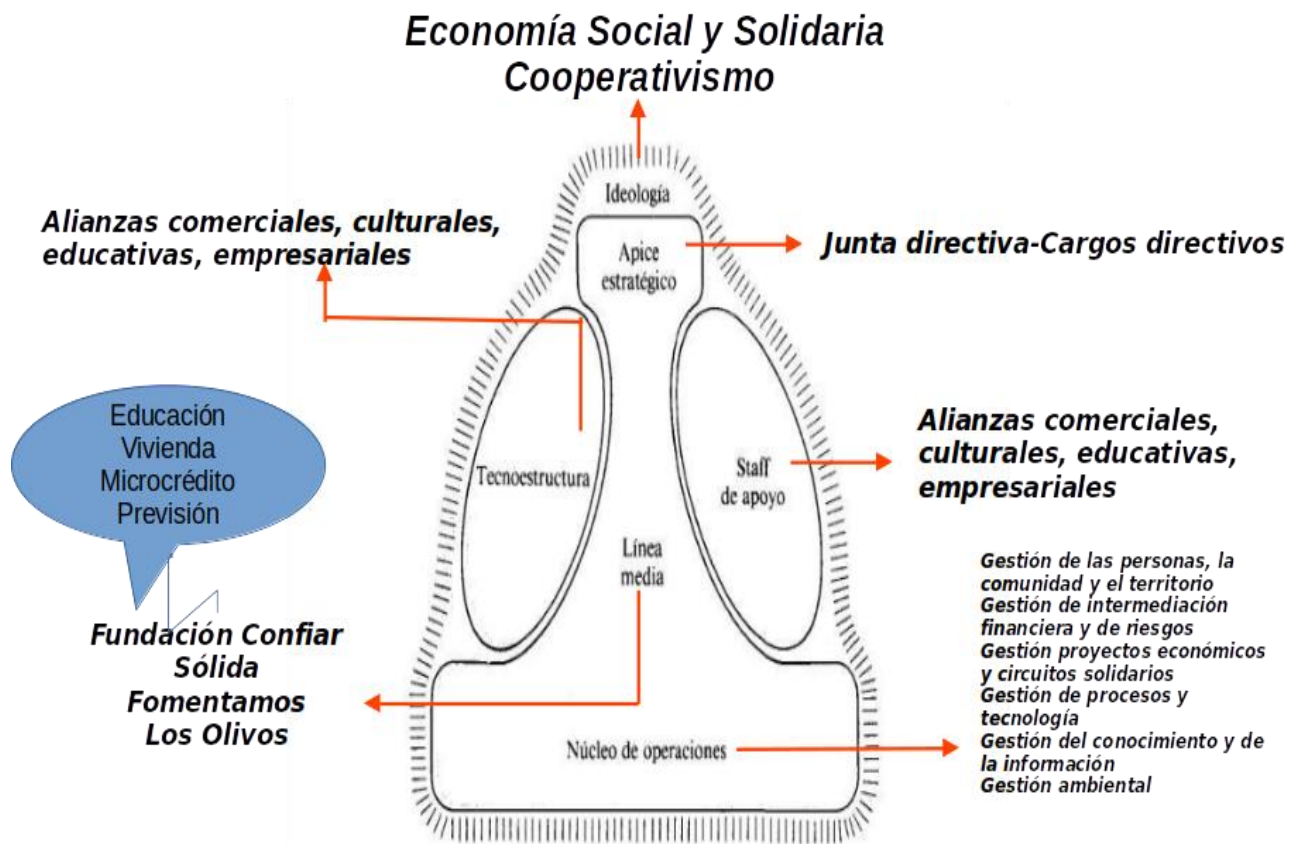
La ideología de Confiar, la cual está basada en los principios del cooperativismo hace que día a día se estén pensando, cómo enfrentar un sistema económico que quiere anular estrategias alternas a ese tipo de desarrollo, donde el capital, la acumulación, el consumo, la indiferencia con las prácticas ambientales se imponen, para que el capitalismo y sus consecuencias se naturalizan y lo “raro”, sean otras prácticas pensadas desde lo humano, desde la solidaridad, desde la confianza, por ello vale de nuevo traer a Mintzberg, en cuanto a esa organización que denomina misionera y que encaja en el caso Confiar.

Lo que mantiene unida a esta organización —esto es, lo que provee la coordinación— es la normalización de sus reglas, en otras palabras, el compartir los valores y creencias entre sus miembros. Tal como se señaló, esto puede tener lugar informalmente, bien por medio de la selección natural o bien por medio del proceso informal de socialización. Pero desde la perspectiva del diseño estructural —que quiere decir la intervención sistemática para determinar el comportamiento— el atributo clave es el adoctrinamiento, que quiere decir programas formalizados para desarrollar o reforzar la identificación con la ideología. Y una vez el nuevo miembro ha sido seleccionado, socializado y

adoctrinado, se le acepta en el sistema en condiciones de igualdad, capaz de participar en la toma de decisiones junto con todos los demás. Así pues, llevada al límite, la organización misionera puede adquirir la forma más pura de descentralización: todos los que son aceptados en el sistema comparten su poder. (Mintzberg, 1991, p.267)

Con esa contrastación o articulación entre lo que plantea Mintzberg y la adaptación que se ha venido haciendo con el caso estudiado, se genera una gráfica que compila y revive lo descrito.

Gráfica 3: Relación Mintzberg-Confiar



Fuente: Elaboración propia, 2022

En la gráfica 3, se coloca el cooperativismo y por ende su apuesta con la economía social en la ideología, en tanto, es lo que irradia todo el funcionamiento y le da las coordenadas para su operación y la incidencia política que ejerce en los territorios donde hace presencia, en el núcleo de las operaciones, están las personas y los procesos que posibilitan y materializan esos principios cooperativos, en concreto, Confiar ha generado una serie de arreglos organizacionales, que la hacen vigente y fortalecida 50 años después de su funcionamiento y que proyectivamente, es una organización que puede alcanzar mucho años más, se resalta con relación a esto, el siguiente apartado del informe de gestión de Confiar 2021:

El 2021 ha sido un año prolífero en la reflexión, en la acción y en el entendimiento de los retos que tenemos hoy como cooperativa financiera y como proyecto solidario: la sostenibilidad económica, política y el fortalecimiento de la cultura solidaria y cooperativa para incidir en la transformación de los territorios donde hacemos presencia en medio de un contexto de policrisis. Una incidencia transformadora que requiere de personas y equipos de trabajo con mirada sistémica, conocimientos técnicos, rigurosidad en la gestión, humanidad y sapiencia integradora para comprender dónde estamos y por qué creemos y somos corresponsables en la construcción de otro mundo posible.

En la actualidad se logra la consolidación del desarrollo humano, el aprendizaje y la cultura cooperativa y solidaria como un imperativo estratégico para el Confiar del

presente, resultado principal de un modelo de gestión que pone en un lugar indispensable la estrategia, los procesos y las personas (cultura).

Este año se avanzó en la consolidación del modelo de Gestión Humana, fundamentado en un enfoque humanista, que reconoce el trabajo como un derecho, que permite dignificar la vida garantizando las condiciones que recoge la ONU en el planteamiento del Trabajo Decente y que desde el Bienvivir se concreta en nuestra Identidad y Pensamiento Cooperativo. (p.50)

Además de lo anterior, Confiar en su informe, revela la construcción colectiva de su plan estratégico, 2022-2026, el cual está proyectado en *Cooperativizar para el Bienvivir*, en el cual se plantean las siguientes estrategias: Sostenibilidad económica (Construcción de riqueza colectiva), sostenibilidad ambiental, acceso e inclusión, desarrollo organizacional, desarrollo humano y aprendizaje, posicionamiento y territorio. (Informe de gestión, 2021).

Las estrategias organizacionales en el quehacer del sector social y solidario

La estrategia en las organizaciones, como se ha plateado en líneas anteriores, son esos proyectos, procesos, acciones, que hacen posible la misión y objeto social de la organización, por ello, en lo que sigue, se da cuenta de las estrategias planteadas por Confiar y su plataforma solidaria, en total son trece, a continuación, se hace un análisis de como la organización desde su actuar, concreta y hace coherentes sus principios y valores en los procesos que lleva a cabo.

Primera estrategia:

Somos una Cooperativa que tiene como objeto del Acuerdo Cooperativo la intermediación financiera, a través de un portafolio de productos de **ahorro y crédito**, programas y servicios sociales y culturales, para contribuir al Bienvivir de sus asociados/as, ahorradores/as, las comunidades y territorios donde actúa.

Dicha estrategia la tienen definida en sus estatutos, definen lo que son y lo que hacen, en el artículo 1 dice:

La Organización es una Cooperativa Financiera, empresa asociativa de derecho privado de la economía solidaria, de naturaleza cooperativa, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de Asociados(as) y patrimonio social variables e ilimitados, de duración indefinida, regida por el presente Estatuto, la doctrina del cooperativismo, sus principios universales, la Legislación Cooperativa y las normas específicas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; se denomina “CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA” y podrá identificarse con el nombre de “CONFIAR”.
(p.2)

Sus actividades como organización financiera y de ahorro, se plantean en el artículo 5 de sus estatutos:

Para el logro del objeto social del Acuerdo Cooperativo, CONFIAR podrá, de manera directa, adelantar toda clase de operaciones, actos y contratos que autoricen las Leyes y reglamentaciones que regulan la actividad de las Cooperativas Financieras:

1. Captar ahorro a través de depósitos a la vista o a término mediante expedición de Certificados de Depósito de Ahorro a Término (CDAT), y Certificados de Depósito a Término (CDT).
2. Captar recursos a través de ahorro contractual.
3. Negociar títulos emitidos por terceros.
4. Otorgar préstamos y en general, celebrar operaciones activas de crédito.
5. Celebrar contratos de apertura de crédito.
6. Ser operadora de libranzas en los términos de la Ley o las normas que la modifiquen, sustituyan o complementen; y celebrar convenios de descuento de nómina por libranza, con entidades de derecho público o privado.
7. Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
8. Otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio.
9. Otorgar avales y garantías en términos que para el efecto autoricen la Junta Directiva del Banco de la República o el Gobierno Nacional, cada uno según sus facultades.

10. Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.
11. Abrir cartas de crédito sobre el interior en moneda legal.
12. Intermediar recursos de redescuento.
13. Realizar operaciones de compra y venta de divisas y demás operaciones de cambio, dentro, de las condiciones y regulaciones que al efecto expida la Junta Directiva del Banco de la República.
14. Emitir bonos.
15. Desarrollar acciones constantes de planeación, administración y control de riesgos.
16. Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.
17. Ejecutar y estimular programas de información, de formación y capacitación relativa a la naturaleza cooperativa y pensamiento solidario, la intermediación financiera, la gestión 4 asociativa y administrativa, para los(as) Asociados(as), los(as) Delegados(as), los integrantes de Organismos de Administración y Control, los(as) Empleados(as).

18. Desarrollar con la comunidad que influencia programas permanentes de información, educación en cultura y pensamiento solidario.

19. Promover y/o constituir nuevas organizaciones o proyectos realizando inversiones, de acuerdo con las normas legales vigentes, siempre que sus objetivos y actividades se enmarquen en la visión de desarrollo y los propósitos de CONFIAR.

20. Apoyar y practicar la integración y la intercooperación con organizaciones de la economía solidaria, de los trabajadores y de la comunidad en general.

21. Desarrollar programas de formación, capacitación y bienestar laboral para sus Empleados e incentivar la carrera administrativa.

22. Implementar servicios, programas y proyectos complementarios de solidaridad y asistencia social para los(as) Asociados(as) y sus Familias; así como la creación de fondos sociales y mutuales, que permitan la financiación y operación de los mismos.

23. Podrá además realizar toda clase de actos, negocios, actividades, convenios, contratos, y operaciones que las normas y las autoridades competentes le autoricen de manera general y que estén acordes con el desarrollo del objeto del Acuerdo Cooperativo señalado en el presente Estatuto. (p.3-4)

Las actividades expuestas dan cuenta de un sólido accionar frente a su quehacer como entidad financiera, así también, como organización que está enmarcada en

el sector social y solidario y que apuesta por un Bienvivir de los asociados, trabajadores y comunidad. En consonancia, sus actividades responden a la estrategia 2. ***Nos identificamos con prácticas y relaciones autogestionarias, de cooperación y solidaridad, democráticas y humanistas.*** Para validar dicha estrategia es válido traer a colación al director de Confiar cuando dice:

El inventico de Confiar, nosotros le damos esa denominación a toda esta experiencia de cultura de cooperación y de solidaridad, que ya va a ajustar 50 años, yo creo que una de las característica fundamentales que tiene la cooperativa, con relación a otras organizaciones inclusive del sector cooperativo, es que aquí privilegiamos, el sentido de la ideología de los principios y valores de la cooperación y entendemos que ahí hay una gran diferencia desde el punto de vista conceptual para hacer un camino distinto, a lo que hace el mundo del capital, hay una confusión muy grande y eso es por la sutileza del mundo del capitalismo, especialmente del neoliberalismo, que copta muy fácil espacio de otros, tiene capturado la mente y los sujetos que actuamos en las relaciones cotidianas y también copta otras organizaciones y en ese sentido, desafortunadamente las cooperativas han terminado haciendo prácticas más propias del mundo del capital, eso no es un asunto fácil de diferenciar, porque vuelvo y te reitero, hay mucha sutileza, todas las normas y las mejores prácticas que se promueven a propósito de lo que estás evaluando....una de las condiciones especiales que ha permitido que Confiar tenga una cultura tan definida, es esa lucha permanente de mantenernos en esa idea de que la ideología es un asunto importante y esto es una cooperativa, esto no es una entidad financiera tradicional, en Confiar, pesa el concepto humano y esa intensión por resolver los problemas de la gente, entonces

en ese orden de ideas, ahí también tenemos una fundación que nos ayuda mucho a caracterizar y darle vida a ese tema. (Director Confiar, comunicación personal, 2021)

La tercera estrategia ***Practicamos la educación cooperativa como un proceso de formación axiológica y dialéctico que busca el intercambio y la generación de saberes***. Para esta estrategia se visualiza un arreglo organización, se crea la Fundación Confiar, la cual es concebida:

Para desarrollar una visión integral del hacer cooperativo, Confiar ha creado la Fundación Confiar, instrumento de integración y alianzas, activo social importante para la Cooperativa y para su política de proyección con la base social y los territorios donde actúa. <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/fundacion-confiar>

Y plantea como misión de la Fundación, la siguiente:

Contribuir a la consolidación y expansión del proyecto asociativo – empresarial de Confiar, de la cultura de economía solidaria y ciudadana y al desarrollo de las comunidades y los territorios donde Confiar hace presencia, a través de la promoción y protección del pensamiento, métodos y prácticas solidarios; del diseño y desarrollo de programas y estrategias de educación y formación, recreación, cultura y arte; de la solidaridad y la ayuda mutua, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y Ahorradores, de sus familias y de la comunidad. <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/fundacion-confiar>

El director de la Fundación Confiar plantea lo siguiente frente a la organización:

La Fundación nace de una forma muy circunstancial, porque esas líneas de trabajo que te digo, educación, cultura, ambiente, son preocupaciones propias de cooperativismo, es decir, nosotros no estamos haciendo unas funciones que se alejen de los sentidos del cooperativismo y de lo que confiar quiere hacer en el cooperativismo, pero en esa década de los 90's, la supersolidaria, la superbancaria que vigilaba a confiar, le planteó que la cooperativa no podía hacerse cargo de esos programas sociales, entonces confiar crea la Fundación para que se haga cargo de ellos, ahí hay una tensión, porque la cooperativa si podía hacerse cargo y puede hacerse cargo de esos programas, es decir, en la naturaleza cooperativa están los principios que rigen su accionar y entre esos está, la educación, la formación, como componentes muy importantes de la reproducción del modelo cooperativo, entonces como se creó esa figura jurídica, por imposición del ente regulador, entonces se le delegó a la fundación, la operación de estos programas y esa es parte de nuestra labor, nosotros lo que hacemos, lo que diseñamos, lo hacemos en función de las necesidades que tiene la cooperativa, un poco en una integración cooperativa...donde nosotros somos una especie de brazo político y organizativo de la Cooperativa. (Comunicación personal, director Fundación Confiar, 2021)

En el relato anterior, es posible comprender porque dentro de las estrategias organizacionales se estructura una figura jurídica aparte, pero interconectada, es decir, que si bien formalmente son dos organizaciones con figuras jurídicas

diferentes, a nivel estratégico son dos entidades que apuntan hacia un mismo fin, en este caso, se busca por medio de las acciones que realizan, el fortalecimiento de una cultura de la asociatividad, de la solidaridad, del ahorro, es decir, se pretende impactar a una sociedad inmersa en un sistema económico capitalista, por un sistema económico donde se piense en transacciones más humanas y sensibles con el territorio.

Continuando con el desarrollo de esa estrategia educativa, en la página web de la Cooperativa es posible visibilizar una serie de programas que apuntan al fortalecimiento de dicha cultura:

- ***Grupos de estudios:***

Espacios para el diálogo desde diferentes saberes y en torno a experiencias. En éstos se busca la construcción de un conocimiento colectivo sobre el cooperativismo y la economía solidaria, con el fin de conocer posibles alternativas al capitalismo y de fortalecer, entre sus integrantes, las capacidades de participación y organización en los territorios Confiar y en el proyecto cooperativo.

En los grupos de estudio:

- Fomentamos el pensamiento crítico y el diálogo de saberes.

- Posibilitamos la comprensión del mundo cooperativo y su propuesta política y solidaria.
- Profundizamos y dialogamos sobre el modelo de Economía Solidaria.
- Promovemos una conversación intergeneracional sobre Confiar y sus formas de encarar el proyecto cooperativo.
- Posibilitamos la adquisición de elementos para la lectura de contexto, desde sus dimensiones social, económica, política, ambiental y cultural.
- Generamos encuentros que permitan la identificación en los territorios de personas y organizaciones con las cuales desarrollar propuestas en torno a la economía solidaria.
- Reflexionamos sobre las desigualdades y brechas a las que están expuestas las mujeres en el sistema capitalista.

- ***Carrera asociativa y directiva***

Encuentros para facilitar la comprensión de Confiar y su propuesta de cooperativizar para el Bienvivir.

- **Becas de educación superior**

El Programa de Becas tiene como objetivo incidir en la transformación de las realidades de los Asociado/as y/o beneficiarios/as de la Cooperativa, haciendo posible su acceso y permanencia en los procesos de educación superior. Es así como Confiar sigue contribuyendo a las posibilidades de acceso a la educación, una apuesta contundente por el Bienvivir.

Buscamos que nuestro quehacer sea una unidad cultural que no separe conocimiento y valores, oficio y misión, ciencia y conciencia, computador y conversa, norma y vida, empeño y alma, resultados y política; en este sentido y como muestra de la socialización de la riqueza solidaria producida, de los excedentes cooperativos anuales se destina un porcentaje importante para el sostenimiento de este programa que contribuye al desarrollo colectivo.

- Maestras y maestros gestores

Maestras y maestros gestores de nuevos caminos es una alianza sostenida desde 1991. Ha partido de la voluntad de las instituciones que la integran para reflexionar y promover líneas de pensamiento y acción alrededor del papel de la escuela, las y los maestros y la pedagogía. La reflexión de la alianza articula permanentemente la escuela y la sociedad en perspectivas políticas y geopolíticas, críticas y de vanguardia y moviliza pensamiento y preguntas esenciales sobre el acto pedagógico en tanto acto de emancipación y resistencia.

Las instituciones de la alianza y los centros educativos y sus maestras y maestros participantes se articulan con esa reflexión a partir de los proyectos que impulsan en sus respectivas instituciones. Actualmente la alianza siente que se debe ir transformando en un “centro de pensamiento y políticas pedagógicas, de escuela y políticas públicas de educación”

- Premio José Bernal

Es una iniciativa de un grupo de investigadores, que desde el año 2011 se configuró como un reconocimiento económico y académico a los investigadores sociales del país. Actualmente hace parte de la Fundación CONFIAR.

El objetivo del premio es apoyar la realización de proyectos de investigación social y en la novena versión está dirigido a estudiantes de posgrado y docentes de universidades colombianas e investigadores de ONG entre los 18 y los 40 años, que presenten proyectos de investigación referente al tema: Desarrollo rural integral y paz en Colombia.

Nació con el fin de honrar la memoria del señor Jorge Bernal, y de apoyar a los investigadores colombianos para que con sus trabajos pudiesen aportar al estudio de las problemáticas del país, como: pobreza, desigualdad, exclusión social e inequidad.

En el año 2017, frente al contexto nacional de búsqueda de la implementación de los acuerdos de paz, el Premio reorientó el enfoque de los temas estudiados en las anteriores versiones, al de “Desarrollo rural integral y Paz” con el ánimo de aportar a la construcción de la paz en el país.

Las anteriores acciones se pueden ampliar en la página web de Confiar, lo que se destacan de dichas acciones, es la capacidad que tiene la Cooperativa y por ende la Fundación, quien es la encargada de liderar este componente de educación para leer el contexto y con base ello, promocionar y fortalecer procesos que requieren los territorios, como son los ejercicios de paz, en un país que requiere de este tipo de iniciativas.

La estrategia 4: **Nuestra Base Social**, sin lugar a dudas, su génesis, 33 obreros de una fábrica, que en esencia pretendieron crear un ambiente de justicia social, se mantiene hoy, la base social de Confiar, son personas asalariadas, pequeñas empresas, organizaciones del sector social, comunitario y cultural, que a partir de sus ahorros y aportes sociales mantienen una organización que busca el bienestar colectivo.

Esta también se puede constatar en los informes de gestión que anualmente genera la cooperativa, y donde cada año se ve el incremento de las personas, de los ahorros y de los aportes. El director en relación a esta estrategia argumenta:

El valor de Confiar no solo se ve en el tamaño de sus cifras, en tener más de 200 mil asociados, tener 160 mil ahorradores, estamos hablando de más de 360 mil personas vinculadas, en tener 55 agencias, que la semana entrante serán 57 porque, por ejemplo vamos a llegar a Cali y llegar a Cali, no es cualquier cosa, en un momento como estos, y también vamos a estar en Armenia... yo creo que hoy tenemos una cooperativa mucho más clara, con mucho más convicción, con mucho más conciencia de que es un instrumento extraordinario para servirle a la gente y que yo si creo que hoy Confiar en una paradigma del cooperativismo colombiano y de las organizaciones sociales. (Comunicación personal, director Confiar, 2021)

Para la estrategia 5: **Promovemos y gestionamos un proceso democrático de participación**, la Cooperativa cuenta con un código de buen gobierno, el cual es definido como:

El Gobierno Corporativo en CONFIAR es un sistema compuesto por un conjunto de principios, valores, normas, políticas, procedimientos, organismos internos, que constituyen la cultura CONFIAR y que permiten la construcción y existencia de relaciones armónicas, justas, equitativas, solidarias y transparentes entre los diferentes públicos interesados en la vida institucional. (p. 2. [https://www.confiar.coop/uploads/imagenes/Documentos%20PDF/codigo de buen g
obierno.pdf](https://www.confiar.coop/uploads/imagenes/Documentos%20PDF/codigo%20de%20buen%20gobierno.pdf))

Así entonces, dicho código contempla una serie de principios, valores, responsabilidades, que propenden por garantizar armonía y coherencia de las relaciones e interacciones que lleva a cabo Confiar.

La siguiente ilustración, extraída del informe sobre las elecciones del 2021, muestra el nivel de participación de los asociados de la Cooperativa, lo que garantiza una toma de decisiones democrática.

Ilustración 3: Elecciones Confiar



Fuente: Página web Confiar, 2022

Con los resultados de las Elecciones Confiar, la Asamblea tendrá una renovación del 65% y estará compuesta mayoritariamente por mujeres, personas en promedio con 46 años, y con un 18% de menores de 30 años, lo que nos permitirá hablar de una joven Asamblea. En Confiar la dinámica de participación no se expresa solo en

el proceso electoral, es todo el sistema que parte del compromiso con los aportes sociales, la vinculación asociativa, el compromiso económico, los procesos formativos y organizativos.

<https://www.confiar.coop/uploads/imagenes/Documentos%20PDF/2021/delegatariaConfiar2021-2024.pdf>

Resulta relevante, para dar cuenta de esta estrategia, extraer del informe de gestión que hace la Fundación Confiar en el 2021, es siguiente apartado:

Finalmente, vale la pena resaltar que el 2021 nos permitió también renovar con dinamismo y entusiasmo los procesos de participación y gobernabilidad, con la elección de los organismos de administración y control de la Cooperativa y de la Fundación, la implementación de los Semilleros de Participación y la elección de delegadas y delegados, que ahora y por los próximos tres años conformarán la Asamblea General y que en conjunto transitaremos el medio siglo de vida cooperativa. (Fundación Confiar. Informe de Gestión, 2021, p.7)

En cuanto a la **estrategia 6 y 7: Para hacer realidad el propósito de ahorrar con paciencia y gastar con parsimonia y la gestión del portafolio de productos y servicios**. Se tiene todo un grupo de servicios y programas que van encaminados a ello. En el siguiente apartado, tomado de la página web de Confiar, plantean como hacer y ser parte de este proyecto de organizacional:

Como un usuario/cliente o Ahorrador. Es decir, tienes en la cooperativa productos de ahorro y crédito o utilizas alguno de nuestros servicios, pero no participas de la

gestión democrática ni accedes de forma plena al Programa de Beneficios.

Como un Asociado. Es decir, eres uno de los dueños y realizas una contribución económica llamada aportes sociales, que se constituyen en el patrimonio de la Cooperativa. Por esto tú puedes participar en la toma de decisiones y disfrutar de muchos beneficios como productos de ahorro y crédito con facilidad de acceso, tasas preferenciales, programas especiales de cultura, educación, recreación, previsión, entre otros.

Además, hacen énfasis en el papel que se tiene, cuando es asociado de confiar:

Ilustración 4: Asociado en Confiar

Los Asociados nos vinculamos estableciendo una relación:



Fuente: Página web Confiar

En la estrategia 8: **Construimos con los trabajadores/as relaciones laborales**, en el grupo focal realizado con trabajadores tanto de la Fundación como de la Cooperativa, es posible validar dicha estrategia

Yo llego a Confiar y empiezan a invitarme que vamos para teatro, que estamos preparando un bazar de la confianza, que nos vamos a reunir con las personas para contarles de confiar y yo digo “uao” que esto?, hay otras maneras de ver el mundo, en el barrio por ejemplo, yo no me había encontrado estas manifestaciones, entonces yo digo que si es mucho, mucho, mucho, lo que uno puede ver diferente, estando en confiar desde la cooperativa y desde la fundación, como ser humano, uno se vuelve más consciente, ya lo escuchan a uno como hablar raro, llega uno a la casa a decir ha y mira, acabo de comprar esta conserva, me la vendió una chica de Santa Elena de zuquini, que allá en su casa tiene todos los alimentos, y dicen ah? Y que es eso, que es zuquini, hasta desde eso...entonces si me lo preguntan a mí, muchas cosas han representado en mi vida y también me han dado toda el discurso para poder hablar y decir que me gusta, que no me gusta, que quiero hacer. (Comunicación personal, colaboradora Confiar, 2021)

Este relato, que fue una constante en el grupo focal, de los trabajadores sentirse conectados con lo que hace Confiar, y validar su proyecto de vida con la misión y visión de la organización, se valida también desde lo que dicen en su página web:

Somos con el otro

Por naturaleza los seres humanos somos sociables, en su mayoría habitamos espacios en comunidad y eso implica que reconocemos la importancia del otro en nuestras vidas. La convivencia nos ha permitido identificar intereses y necesidades comunes que requieren ser atendidas, pero en su búsqueda también hemos descubierto que solos no es posible y que juntos es más fácil, hasta ahora no te hemos dicho nada nuevo sólo cosas que probablemente desde niño logras identificar, ahora bien, si juntos es más fácil y mejor, ¿cómo lo hacemos? Es ahí donde el modelo Cooperativo atendiendo nuestra naturaleza, nos muestra un camino de reciprocidad, ayuda mutua, autogestión, equidad y solidaridad donde lo principal es el bien común.

En una cooperativa nos unimos voluntariamente para atender nuestras necesidades comunes y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de economía solidaria que nos pertenece a todos y que es democráticamente controlada.

Las Cooperativas se clasifican según su objeto: Distribución, agropecuarias, trabajo asociado, transporte, comercialización y consumo, escolares, vivienda, ahorro y crédito, y financieras.

Confiar es una cooperativa financiera que a través de la prestación de productos y servicios de ahorro y crédito en condiciones justas y accesibles, posibilita inclusión al sistema financiero aportando al bien vivir de su base social conformada por Asociados, Ahorradores, beneficiarios y las comunidades donde hace presencia. Los rendimientos o excedentes producto de la intermediación financiera se reinvierten a través de tarifas subsidiadas de sus productos y servicios, proyectos

de impacto en la comunidad y programas complementarios en educación, recreación y cultura, entre otros.

Las estrategias 9, 10 y 11, que se denominan: Aplicamos un Sistema de Gestión Integral, Buscamos la sostenibilidad y la construcción de riqueza colectiva y Estamos comprometidos con el desarrollo.

El sistema de gestión integral es definido como:

Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de interés mediante la operación de canales, productos y servicios financieros de fácil acceso; asesoría efectiva y respuesta oportuna; y el fomento de relaciones recíprocas de respeto, cooperación, confianza y permanencia. Nos soportamos en un Sistema de Gestión Integrado que propicia la continuidad en la prestación del servicio y la operación, el cuidado y la seguridad de las personas y de la información, la participación consciente del talento humano y su compromiso con la mejora continua, todo ello ajustado al marco normativo de nuestra naturaleza Cooperativa.

<https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/gestion-de-riesgos-y-certificaciones/certificacion-de-calidad>

La estrategia 12: Desarrollamos un modelo de actuación denominado Plataforma solidaria, lo definen además de una estrategia, una premisa básica, la cual afirman:

Cooperativa Financiera, Fundación y Sólida; la integralidad del Inventico y el profundo sentido social y humano, en todo aquello que hacemos. Así pues, lo social que nos caracteriza es el conjunto de acciones, programas y proyectos que adelantamos en todos los ámbitos y que están encaminadas a Cooperativizar para el Bienvivir. (Página web Confiar)

Para hacer una gestión más estratégica y matricial, para extender la sombrilla de Confiar Cooperativa Financiera y servir mejor a la base social, a la comunidad y al territorio; en un encadenamiento de planes, acciones, y complementariedad de objetos sociales para lograr mayores impactos; una visión superior para mirar con más horizonte y cobertura, mediante relacionamiento estratégico o de procesos de integración con Fundación (educación), Sólida (vivienda), Fomentamos (microfinanzas), Vivir los Olivos (previsión), más la red de alianzas y círculos virtuosos que se tejen cotidianamente con diversas organizaciones en los territorios. (Página web Confiar)

Modernidad y posmodernidad en los discursos de las personas CONFIAR

En este apartado se dará cuenta de aquellos discursos que se encarnan el sector social y solidario, y que están marcados o que de alguna forma devienen desde las perspectivas de la modernidad y la posmodernidad, intentando comprender la influencia de dichas perspectivas a esas formas de hacer y concebir organización. La modernidad entonces, entendida como una etapa donde la ciencia se impone, la idea de progreso, de industria, impone un imaginario de esperanza, de aportar a un mejor bienestar de la sociedad:

El paso de la tradición a la modernidad está definido por una serie de aspectos sociales –como el desarrollo tecnológico, la aparición de los regímenes democráticos, el avance de los centros urbanos, el desarrollo de las grandes empresas– y, entre otros más, por la preponderancia de la explicación científica sobre la religiosa. Ello induce a pensar, en consecuencia, que en razón de la diversidad de elementos que conforman la modernidad, ésta no se realiza de manera homotética sino diferenciada. Luis Montaña Hirose Modernidad y cultura en los estudios organizacionales Tres modelos analíticos (p.17)

Esas características de la modernidad generan unas formas de pensar la organización, donde la industria y por ende la producción en serie, en masa, implantan una sociedad experimenta cambios, pasando de lo artesanal y tradicional a lo moderno.

Comte establece que el cambio del orden social feudal al industrial requiere la sustitución de los guerreros por los industriales, los aristócratas por los comerciantes y los teólogos y sacerdotes por los científicos (Solé, 1998: 35). Vida y muerte, aspectos centrales de la dinámica oculta de la sociedad, serán sustituidos inconscientemente por la verdad y el progreso. Luis Montaña Hirose Modernidad y cultura en los estudios organizacionales Tres modelos analíticos (p. 19)

Confiar, como se ha dicho en párrafos anteriores, surge precisamente de comprender que los ideales de la modernidad, afectaron los ideales de las personas, en tanto, no se sintieron acogidos en esa apuesta por el progreso. Un desarrollo de cara a la modernización de artefactos y una mirada ausente a las personas que hacían parte de esas industrias, una racionalidad que dejó por fuera intereses comunes, para engrosar la riqueza y la propiedad de unos pocos.

Los inicios de la modernidad están marcados por una racionalidad que tuvo como fundamento ideas religiosas, la revelación, la opinión y la autoridad que mezcladas con intereses políticos y cánones en el siglo XVI da lugar a un modelo antropológico que en el siglo XVII deriva en el cálculo con base en las matemáticas y la geometría. La modernidad desenlaza procesos de transformación en Europa desde el siglo XVII, los cuales provocaron rupturas con las relaciones sociales y el orden religioso prevaleciente en el último milenio. Un creciente desarrollo de procesos de racionalización y secularización del conocimiento sustituyen gradualmente los dogmas religiosos por el avance de la ciencia. (Vargas Hernández, 2012, p.124)

La modernidad no solo irrumpe en la sociedad para la transformación del mercado y la economía, también se inserta en los sujetos, procurándoles unas formas nuevas de ver y habitar en el mundo, rompiendo con paradigmas tradicionales. En tal sentido la posmodernidad:

Cuestiona la legitimidad del desarrollo alcanzado por la modernidad y la universalidad de sus valores y procesos, el reduccionismo economicista, su enfoque etnocéntrico y la unidimensionalidad de su interpretación. La postmodernidad cuestiona las variables sociales, culturales, del medio ambiente, políticas y éticas de la ecuación del desarrollo y su proyecto modernizador p.135-136

Seguidamente,

La comprensión de lo posmoderno pasa por el tamiz de dos definiciones que están interrelacionadas entre sí, la primera describe una época caracterizada por la inestabilidad y la incertidumbre que reclama nuevas comprensiones y prácticas; la segunda, el desarrollo de una teoría sobre una nueva base ontológica y epistemológica, que proviene de la propia descripción del posmodernismo como época.

En consecuencia, se entiende la posmodernidad como un período histórico que sucedería al de la modernidad; y el posmodernismo se lo concibe como el análisis que aplica una filosofía antipositivista que, en la esfera de la gestión, se traduce en una respuesta a las nociones de objetividad y neutralidad que asumen los estudios organizacionales. Se puede decir, entonces, que hay dos acepciones del término

posmodernismo, una relacionada con un nuevo tiempo histórico que ha provocado cambios culturales en la sociedad y el arte, y por tanto con implicaciones en las organizaciones; y la otra, con relación a una actitud filosófica o una manera. (Abad, A., Parra, F., Guevara-Viejo F., 2016, p. 214)

Para interpretar los anteriores conceptos, de cara a lo vivido en el estudio de caso, se trae a colación algunos relatos, que generan una comprensión de esa relación moderna y posmoderna. Un primer momento para leer esa relación, se toma en la época en que deciden hacer cambios en el marco de su nacimiento y, como en un contexto de modernización y cambios a nivel de la industria, CONFIAR, toma decisiones.

Los cambios son trascendentales... empezamos a leer que ya era muy complicado quedarnos en SOFASA, porque además esa empresa como muchas otras, empezaron con procesos de transformación, de automatización y las empresas en su planta de producción no crecieron en personal, sino todo lo contrario, empezaron a disminuir su planta de personal y eso le empezó a ocurrir a SOFASA, por lo tanto nuestro horizonte de crecimiento, si partía solamente de SOFASA iba a estar cada vez más limitado, eso nos llevó entonces a mirar hacia afuera y decir, esto tiene que ser una entidad mucho más allá de los trabajadores de SOFASA y empezamos a abrir el vínculo a traer trabajadores de otras empresas, en una primera instancia empresas muy vinculadas al sector automotriz y después esa situación se amplió a empresas o a trabajadores de diferentes empresas, ya no solamente de la industria automotriz, pero después apareció, con los recortes de personal, pues la insistencia incluso de los asociados que despedían de las

empresas, de que cómo los íbamos a sacar de la cooperativa, cuando ahora era que necesitaban más de la cooperativa, entonces empezamos a entender que el mundo del trabajo ya no estaba solamente en las fábricas, que el mundo del trabajo estaba en los barrios, que estaba en el rebusque, estaba en el emprendimiento, y se da el paso entonces, a entender que esta cooperativa tenía que ser de carácter abierto, que le sirviera no solamente a los trabajadores, sino a la comunidad y empieza entonces la ampliación del vínculo, eso generó dificultades en un comienzo, porque los trabajadores de SOFASA, se pusieron celosos, de cómo iban a compartir su cooperativa con otros, pero eso finalmente lo fuimos venciendo sobre la base de la argumentación y fue posible avanzar hacia una cooperativa de carácter abierto. (Comunicación Personal, Director Cooperativa Confiar, 2022)

En tal sentido, es posible ver en CONFIAR una organización que históricamente asume cambios de acuerdo a las necesidades sociales, económicas, políticas, jurídicas, ambientales, entre otras, no es una organización acabada en su forma, y más bien se va ajustando a dichas demandas o necesidades contextuales. Dicho esto, esas formas de organizarse se anclan a un paradigma organizacional, que privilegia el sujeto y su relación con el medio, una organización que ha colocado sus principios, valores e ideologías cooperativas, con la única razón de mantenerse en el medio e irrumpir en un sistema económico hegemónico y productor de desigualdad social.

Con relación a lo anterior, es válido traer a colación el cuadro que visibiliza unas categorías, para comprender como se comportan las organizaciones desde una perspectiva moderna y posmoderna.

Ilustración 5: Modelos organizacionales

<i>Modelos de organizaciones</i>		
	Modernas	Posmodernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

Fuente: Barba, 2000, p. 17

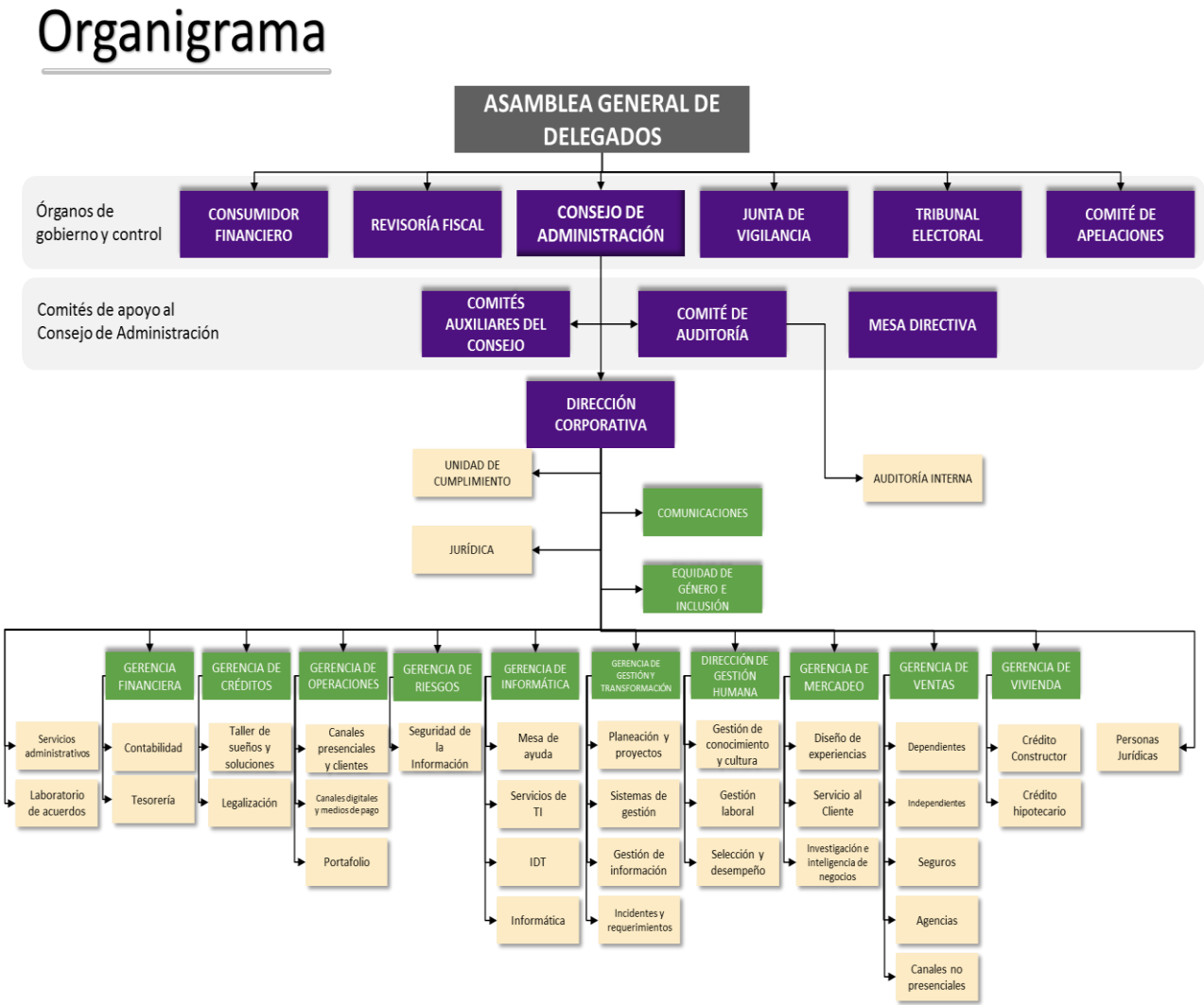
Algunas de esas categorías presentadas en el cuadro anterior, serán tomadas en las líneas que siguen, para comprender en el marco de CONFIAR, como son vividas y sentidas, desde las voces de sus integrantes.

El poder en las organizaciones ha sido estudiado desde múltiples perspectivas y autores que han reconocido en dicha categoría, su incidencia en las formas de actuar y decidir de las organizaciones, que las caracteriza y las define en su contexto.

En el caso CONFIAR, el poder se evidencia en relación a los estamentos de participación colectiva, es decir, que sus principios cooperativos, hacen que el

poder no esté en la cabeza de una persona, y que por el contrario se pueda visibilizar en los procesos participativos, que el poder mayor está concentrado en la asamblea de asociados, esto se puede ratificar en el siguiente organigrama.

Ilustración 6: Organigrama Confiar



Fuente: Confiar, 2022

Si bien el organigrama, es representado jerárquicamente, Confiar tiene un apuesta por la participación activa, por democratizar sus decisiones, y por ende la ocupación constante porque los órganos de participación sean ocupados y vividos de manera democrática.

La estructura de CONFIAR, es caracterizada por eso que nombra (Velasco y Olaskoaga, (2002)

Ilustración 7: Características de las estructuras flexibles

Estructurales — Estructuras planas, de base profesional y evolutivas. — Procesos técnicos de fabricación flexible y sistemas de gestión basados en tecnologías de la información innovadoras. — Sistemas de información de apoyo a los procesos de decisión. — Función esencial de I + D en productos y procesos. — Personas con la máxima movilidad profesional y geográfica.
De comportamiento — Capacidad de reacción en las personas y en los sistemas. — Capacidad de previsión y de adaptación a los cambios. — Capacidad de asumir riesgos, lo que implica el conocimiento de los sistemas para su gestión. — Orientación al cliente y hacia la calidad total. — Capacidad para movilizar la empresa, para su rediseño y para la asignación de sus recursos.

Fuente: (Velasco y Olaskoaga, 2002, p.189)

La estructura de CONFIAR, donde se privilegia la participación activa de las personas que son dueñas o hacen parte de la organización, su toma de decisiones va en esa misma vía.

La categoría de trabajador, es vista desde esa perspectiva posmoderna, como un sujeto que se reconoce desde su ser y hacer, no es solo una persona que entra a

un lugar a cumplir una función, es más que eso, se trasciende esa relación hacia lugares más humanizados, en los siguientes relatos se puede dar cuenta de ello:

Bueno yo me uno mucho a lo que dicen las dos Yenys, pero sobre todo en un hecho muy positivo y que uno a veces da por sentado, el tema de aprender el real significado del cooperar, creo que eso es lo que hace ver las cosas de otra forma, cuando te encontrás en una entidad como estas y toda su plataforma, donde su plataforma también trabaja en ese sentido cooperativo, le da la posibilidad de ver el mundo de otra forma...cuando uno llega a Confiar realmente siente ese discurso que viene desde el fondo, que tiene un sentido profundo, que además encuentra el poder y la belleza de trabajar juntos y que realmente se puede hacer y que uno lo puede ver cada día en lo que hace, entonces pienso que si da la posibilidad de ver el mundo de otra forma y sobre todo en ese tema de cooperar más allá de la palabra y del eslogan, lo puede vivir, lo puede sentir en las personas que hacen parte de la Cooperativa. (Comunicación personal, colaboradora Confiar, 2021)

En el siguiente relato, la persona que ingresa a CONFIAR, ya tiene un recorrido en el mundo de las ONG's, bastante significativo, ello le da la seguridad para afirmar que, en CONFIAR, se hacen los procesos de una forma intencionada, es decir, son conscientes de su apuesta por los principios cooperativos y por comprender el reto de que se lucha ante un sistema capitalista que invisibiliza lo humano.

Contrario a la historia que cuenta Yeny, yo me había movido más en las ongs, mucho en la vida cultural, en la universidad pública, que te pone otras preguntas, yo soy periodista, pues uno va en la vía encontrándose con muchas cosas que le

mueven muchas fibras, entonces, y cuando yo conocí Confiar, dije “Wao”, hay una entidad financiera, aquí sí estoy hablando de la cooperativa en su conjunto, que se parece mucho a lo que a mi gusta de la vida, a lo que yo pienso de la vida, a lo que yo creo que debe ser la vida, entonces para mí fue super revelador saber que existía el cooperativismo, que con el dinero podían pasar cosas muy poderosas, que había una cooperativa que le apostaba a la paz y otros asuntos que ya hemos mencionado, entonces obviamente desde que estoy en Confiar he aprendido mucho más, he afianzado mucho más esa mirada de la vida, esa mirada humanista, esa mirada por lo ambiental, por lo colectivo, por lo solidario, etc. Lo que yo me encontré aquí en esta entidad, con todo lo que hace ha representado todo eso en lo que yo creo, tanto que yo antes de ser empleada, que llevo 4 años, yo era asociada hace 9 años, yo conocía a Confiar, porque llegó al barrio guayabal, yo de una fui a asociarme y mi primer vínculo con Confiar fue a través de los libros, incluso antes de ser empleada, yo decidí que no iba a tener ningún producto financiero con ningún banco que yo me iba a pasar del todo con Confiar y fue como la comprobación que ahí podía encontrar eco a lo que yo sentía y quería y por eso no tengo ninguna duda en decir que el vínculo con Confiar representa otra manera de ver el mundo, de ver la humanidad, de ver la vida y de verlo todo, es decir, que el lente cooperativo a mí también me transformó todo, lo digo casi llorando. (Comunicación Personal, directora de género, 2021)

Las personas en general, reconocen el lugar que tienen dentro de la organización, donde se trasciende, la mera relación trabajador – jefe, a una relación, donde se privilegia en sentido de ser y estar en una organización con unas apuestas

solidarias y enfocadas a mejorar las condiciones de vida, el siguiente relato, hace énfasis, en el vínculo que crean desde la cooperativa, al ser parte de:

Yo también pienso que acá hay un aspecto potente en términos del vínculo con la Fundación, porque cuando hablamos del vínculo es la relación de propiedad normalmente que se establece, y en Confiar, y en la Fundación se afianzó mucho más... El vínculo es muy distinto aquí en la cooperativa, porque acá el vínculo es asociativo, es decir, nosotros somos dueños de todos los procesos que hacemos, es un vínculo de propiedad colectiva... el trabajo que se hace aquí es bastante integral y potente. (Comunicación Personal, colaborador Fundación Confiar, 2021)

En cuanto a la categoría de empleo, los trabajadores de CONFIAR, sea en la cooperativa, en la Fundación o en Sólida, la gran mayoría tienen un contrato a término indefinido, hay empleados hasta con treinta años de antigüedad y el director de la Cooperativa lleva casi cuarenta años al frente de la organización, en general es posible afirmar que el tipo de relaciones contractuales permiten un anclaje de las personas en la organización, para realizar su proyecto de vida de la mano de la organización, porque les genera estabilidad y les da la oportunidad de ser personas y no solo trabajadores. En el informe de gestión de 2021, se destaca lo siguiente:

El 93% de los contratos son a término indefinido, lo que representa estabilidad y garantía del derecho al trabajo digno en un tiempo de absoluta vulnerabilidad laboral. Se lograron revisiones salariales para avanzar en una compensación justa con su respectiva valoración, y disminuir las posibles brechas que se van

generando dadas en el contexto empresarial actual. Se garantizó el 100% de los salarios para toda la fuerza comercial por segundo año consecutivo. No se redujo la planta de personal y se cumple a satisfacción con todas las prestaciones sociales en la relación laboral, además de beneficios extralegales. Se ajustan las estrategias de Bienvivir para los trabajadores(as) en correspondencia con el tiempo de pandemia: acompañamientos psicológicos, económicos (subsidios, auxilios y créditos de bienestar) y se dinamiza la Salud y Seguridad en el Trabajo, cumpliendo los requisitos del sistema, pero ampliando el alcance y los acompañamientos contando con una profesional especializada y formada para dinamizar el SGSST.

Se logra fortalecer la formación para el SER y se mantiene las acciones de conocimiento para cualificar el HACER. En las acciones de Inducción se da el proceso de acercamiento a la cultura organizacional con las personas que ingresan a la Plataforma Solidaria, 137 en el 2021, este acercamiento dado desde la dimensión económica y asociativa del proyecto. (Informe de gestión CONFIAR, P. 50-51)

CONFIAR, comprende que su apuesta por en bienvivir, parte de sus trabajadores, por ello, la motivación, no solo está representada en un buen salario o en una vinculación laboral de largo aliento, también hacen acciones desde otros componentes, como aparece en su informe de gestión 2021

Para avanzar en consolidar la masa crítica de trabajadores se ha desarrollado por segundo año consecutivo el programa de formación para la participación y el

liderazgo: Tejiendo Saberes. Un espacio que hace posible el entendimiento de la participación en Confiar, como valor institucional y como imperativo estratégico, que se convierte en el mecanismo fundante de la comprensión cotidiana del proyecto de Confiar y en la posibilidad real de que el conocimiento y el compromiso de las personas que trabajamos en Confiar sea una capacidad distintiva. El semillero de participación Tejiendo Saberes, es un proceso, en el que se llevó a cabo una estructura de contenidos, de acuerdo con los intereses colectivos y en conversación con la propuesta de la Identidad y Pensamiento Cooperativo, en los que participan de manera sistemática en promedio 40 personas. Los principales logros se pueden resumir en la consolidación de escenarios de fortalecimiento de la cultura cooperativa y solidaria de Confiar. La difusión del enfoque y las políticas laborales en las cinco zonas-territorios de Confiar. La continuidad en la gestión del bienestar ajustado a los retos de la pandemia por Covid-19: acompañamientos psicológicos y económicos, y gestión de las contingencias presentadas en los equipos.

Esa tensión de lo moderno y posmoderno, se mantiene en este momento de la historia, Colombia con su rótulo de país en desarrollo y subdesarrollado, deja ver contextos donde el feudalismo se mantiene presente, la modernización aún es un camino para mejorar la industria, la modernidad aún no llega a algunos escenarios políticos y participativos y mucho menos en las mentes de las personas y la posmodernidad es un escenario propicio para otro gremio de la sociedad que agotada del ideario de progreso, clama por una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

El valor de Confiar no solo se ve en el tamaño de sus cifras, en tener más de 200 mil asociados, tener 160 mil ahorradores, estamos hablando de más de 360 mil personas vinculadas, en tener 55 agencias, que la semana entrante serán 57 porque, por ejemplo vamos a llegar a Cali y llegar a Cali, no es cualquier cosa, en un momento como estos, y también vamos a estar en Armenia... yo creo que hoy tenemos una cooperativa mucho más clara, con mucho más convicción, con mucho más conciencia de que es un instrumento extraordinario para servirle a la gente y que yo sí creo que hoy Confiar es un paradigma del cooperativismo colombiano y de las organizaciones sociales. (Comunicación personal, director Cooperativa Confiar, 2022)

Ese paradigma cooperativista que plantea el anterior relato, se puede ver reflejado en campañas como la que se muestra a continuación, simbolizan por medio de un certificado, el ser cooperativista, símbolos que hacen que las personas apropién prácticas coherentes a los principios de la economía social y solidaria.

Ilustración 8: Campaña Confiar



Fuente: página web Confiar

Y en su página tienen lo siguiente, frente a la campaña que quieren impulsar.

En la vida todas las personas tienen algo que las hace sentir muy orgullosas, su familia, sus logros profesionales, deportivos, su negocio, su casa, sus matas, sus viajes... A nuestros asociados y asociadas además de todo lo anterior, hay algo que también las hace sentir muy orgullosas y es que **son de Confiar**.

El certificado como cooperativista es un **reconocimiento al compromiso de nuestra gente** porque gracias a ella, es que **hemos alcanzado importantísimos logros en estos 50 años** y es también la invitación para que sigan apoyando y confiando en la cooperativa.

Otras campañas que dan cuenta de esa apuesta por dignificar lo humano, la cultura, el medio ambiente, procurando otros relatos diferentes y más humanos, a propósito de lo que plantea, García Linera:

El capitalismo es una civilización que ha subordinado todos los aspectos de la vida a una maquinaria de acumulación de ganancias. Desde el comercio, la producción, la ciencia y la tecnología, la educación, la política, el ocio, la naturaleza misma, todo, absolutamente todo ha sido pervertido para ser sometido a la dictadura del lucro y para ello, paradójicamente, el capitalismo se ha visto obligado a despertar de manera mutilada, parcial, a fuerzas comunitarias, como la interdependencia entre los seres humanos, como el mercado mundial, como la ciencia y las tecnologías o internet, pero para someterlas al servicio de la ganancia monetaria ilimitada de pocos. Y, debido a esto, lo que algún día tendrá que sustituir al capitalismo como sociedad, necesariamente tendrá que ser otra civilización que libere e irradie a escala mundial todas esas fuerzas y poderes comunitarios hoy existentes, pero sometidos al lucro privado. (García Linera, 2020, p. 154)

Impulsar la lectura, por medio de su editorial, es una muestra de democratizar el acceso a los libros, esta ilustración que sigue da cuenta, de esos procesos que propenden porque las personas lean sin tener que pagar nada para ello.

Ilustración 9: Campaña Confiar-Impulso a la lectura



Fuente: página web Confiar

Frente a la Editorial, la página web de Confiar plantea:

Para Confiar gozar de una vida digna, no es sólo tener desarrollo económico, sino además contar con mejores opciones sociales y culturales y los libros nos permiten leer para pensar mejor, quien piensa mejor seguro sabrá vivir mejor.

Con la intención de forjar muchos y buenos lectores, desde 2002 nos dimos a la tarea de publicar la Colección de Cuentos de Confiar en la Cultura, que en una edición de bolsillo y de distribución gratuita Confiar, le entrega anualmente a lectores y no lectores, lo mejor de los cuentos de la literatura universal, a través de una mirada temática que tiene en su haber relatos diversos y con la selección del Periodista y Escritor Elkin Obregón S., lo que ya garantiza el sello de calidad de la obra. A la línea editorial se le suman otras publicaciones que si bien no cuentan con una periodicidad se vienen realizando en memoria y recuerdo de la palabra de nuestros pensadores.

La lectura es una actividad que permite elevar el nivel de conciencia de los individuos y de los pueblos. Su fomento es fundamental en la formación de la ciudadanía, de un conglomerado de hombres y mujeres libres, autónomos, capaces de definir sus propios criterios y obrar en consecuencia. (Página web Confiar)

El medio ambiente y su cuidado, es una tarea que se ha venido dando desde Confiar, la decisión de convertir un centro recreativo en una reserva natural, fue una disposición que promueve prácticas generosas con la tierra.

Transformamos el Centro Recreativo El Paraíso en El Edén Reserva Natural. Inicialmente, con 12 hectáreas ubicadas en el municipio de Cocorná, en zona de

bosques del oriente antioqueño, de las cuales 4 hectáreas se destinaron por 20 años al servicio recreativo de nuestra base social; tiempo en el que el río Calderas y sus afluentes, ocasionaron múltiples afectaciones a las instalaciones del Centro Recreativo y permanentemente nos recordaron la importancia de reconocer nuestro papel como parte del entorno y la necesidad de devolverles su cauce natural.

Más adelante, buscando la integralidad del bosque nativo, ampliamos el tamaño de la Reserva a 43 hectáreas, para que la fauna, la flora, el río, el bosque, la tierra, se conserven. Comprendemos que dependemos de estos ecosistemas para persistir en el planeta y devolverle algo de nuestro trabajo por la conservación, es la mejor esperanza de futuro.

Ilustración 10: Reserva el Edén



Fuente: Pagina web Confiar

La creación de otros relatos del cuidado del medio ambiente, del ahorro, de la solidaridad, de la generación de cultura, se vuelven en motores para fortalecer y aportar a esos arreglos organizacionales o a la plataforma solidaria como es denominada por Confiar.

Arreglos organizacionales

Se genera este capítulo para abordar la categoría que emerge del proceso investigativo: *arreglos organizacionales*, que, si bien en líneas anteriores se abordó y se comparó con los desarrollos de Mintzberg, en cuanto a las configuraciones, las cuales denomina como: “son, en esencia, sistemas en los cuales tiene más sentido hablar de redes de interrelaciones que de cualquier variable que domine sobre otra” (Mintzberg, 1989, p. 110)

Los desarrollos que presenta Mintzberg, dejan ver una serie de partes de la organización y las relaciones que se tejen entre estas, hasta llegar, a un inventario de denominaciones, con el ánimo de figurar o representar, diversas formas de ver la organización:

- La organización empresarial
- La organización maquinal
- La organización diversificada
- La organización profesional
- La organización innovadora
- La ideología y la organización misionera
- La política y la organización política

En esta clasificación de las configuraciones, se identifican unas partes comunes: la ideología, el ápice estratégico, la tecnoestructura, el staff de apoyo, la línea media y el núcleo de operaciones, lo que las diferencia, son las tramas y fines que

en ellas emergen. También el autor en el capítulo: *Más allá de la configuración, fuerzas y formas de las organizaciones eficientes*, afirma que no existe un purismo en dichas rotulaciones, más bien, lo que se puede ver en la realidad de las organizaciones, es un poco de cada una o una mixtura de varias.

Y acá, es donde se quiere hacer el quiebre con lo presentado por Mintzberg, que si bien la configuración misionera ayuda a entender el estudio abordado, los *arreglos organizacionales*, categoría que emerge a partir de la investigación, **trascienden esas tramas internas de la organización y van más allá de querer mantener la dinámica propia de la organización, para influir en una apuesta social, una apuesta comunitaria, una apuesta hacia una militancia política e ideológica, buscando incidir en un sistema económico.**

Así entonces, eso que Confiar ha denominado *Plataforma Solidaria*, se relaciona con lo que en la investigación ha emergido como arreglos organizacionales. En el libro Confiar, mencionan lo siguiente de la Plataforma:

El Pensamiento Solidario: Una plataforma solidaria de abundancia justa

Somos una cooperativa financiera que tiene como objeto del Acuerdo Cooperativo, es decir, la intermediación financiera solidaria a través de un portafolio de productos de ahorro y crédito con programas y servicios sociales y culturales complementarios, con el propósito de alcanzar el bienvivir de los asociados y los ahorradores.

Nuestra base social la integran personas naturales asalariadas; personas con actividades económicas independientes; fami, micro y pequeñas empresas; y personas jurídicas, con y sin ánimo de lucro, y del sector público. Promovemos

prácticas y relaciones autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, que a su vez promueven.

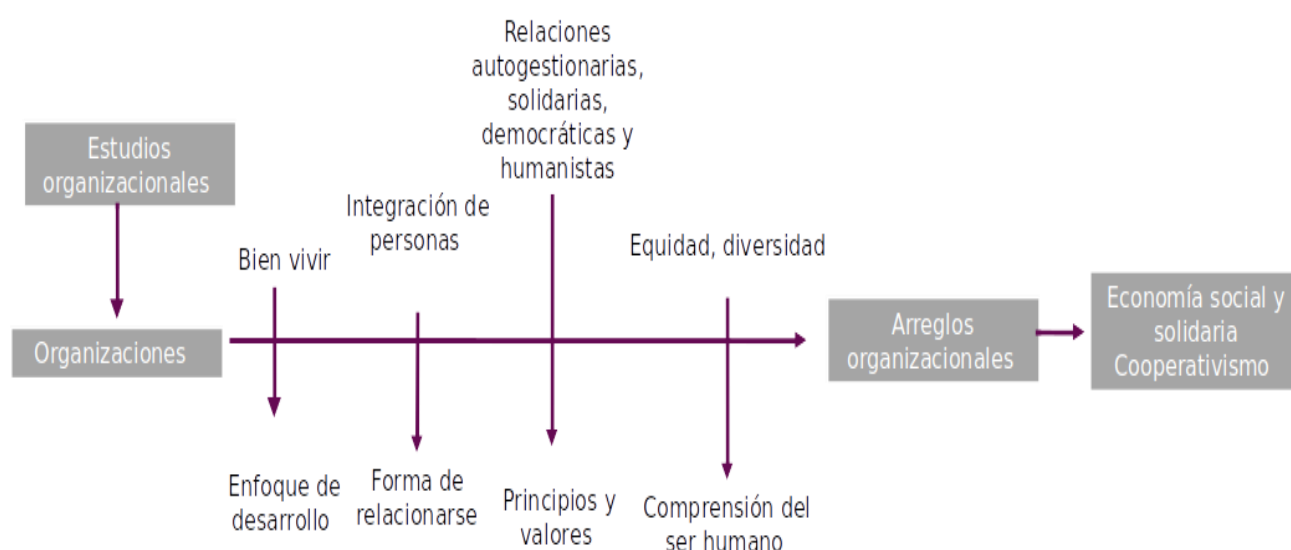
Estamos comprometidos con el desarrollo y la integración del sector cooperativo y solidario, y además de apoyar a organizaciones sociales y culturales, nos aliamos con ellas para construir tejido social, cultural y circuitos económicos solidarios. De esta manera logramos incidir en lo público y avanzar en la consolidación de una plataforma solidaria con impacto en la equidad de género, el respeto por las diversidades, la sostenibilidad de la naturaleza, el diálogo de saberes, el intercambio generacional, el trabajo digno, los derechos y el desarrollo integral del ser humano las comunidades y territorios donde se actúa. p. 223

De lo anterior, se destacan unos aspectos que le dan soporte conceptual, a esa categoría **de arreglos organizacionales**, en tanto, lo que se quiere desarrollar en este apartado, son las bases, principios, apuestas metodológicas y epistemológicas que haría de los arreglos organizacionales, una categoría propia de la ONG, o del sector social y solidario. Así entonces, se resaltan:

- El Bienvivir
- La integración e inclusión de personas
- La promoción de prácticas y relaciones autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas
- La equidad de género, el respeto por las diversidades, la sostenibilidad de la naturaleza, el diálogo de saberes, el intercambio generacional, el trabajo digno, los derechos y el desarrollo integral del ser humano

Teniendo en cuenta lo anterior, podría acuñarse una definición complementaria al concepto de **arreglos organizacionales**: conjunto de retroacciones generadas entre organizaciones, que, con independencia de su figura jurídica interactúan desde la solidaridad, el cooperativismo y el bien común, con el propósito de reivindicar un ideario basado en lo humano, la diversidad y el cuidado del medio ambiente; ideario que también se constituye en estrategia que busca fisurar los efectos depredadores del modelo neoliberal.

Gráfica 4: Estudios organizacionales-arreglos organizacionales



Fuente: Elaboración propia

El Bienvivir, entendido como otra forma diferente de comprender el desarrollo, desde una concepción enfocada en lo humano, en la importancia de la madre tierra y el respeto por los seres que la habitan, en comprender que no solo las relaciones se basan desde las transacciones económicas, sino, por las relaciones de solidaridad.

En Confiar, incorporan y entienden el concepto del Bienvivir, desde una mirada que transversaliza todo su accionar, por ello lo argumentan así:

¿Qué es Confiar? Es una encarnación de la confianza, ungida por esa credibilidad con la cual ha hecho su historia y cosechado un reconocimiento nacional por su liderazgo en el ámbito solidario. Como referente, la Cooperativa es un ejemplo cuyo aliento se ha unido al vigor de diversas organizaciones sociales comprometidas con la misión de servir y dignificar la condición humana. Su gestión se ha convertido en un modelo que valida ese desafío de hacer posible lo imposible, de darle a la utopía el valor de lo concreto, haciendo efectiva la concepción del Bienvivir en toda la órbita de sus estrategias, programas, productos y servicios. Todo lo anterior incluye una certidumbre sobre su quehacer, en cuya acción y conceptualización tanto el ser humano, en su dimensión constructiva, y la naturaleza como casa de todo lo viviente, se constituyen en el centro y en el objeto del cooperativizar. Su misión vertida a una síntesis metafórica ha sido la de ubicar el corazón de la solidaridad en el centro de todas las estrategias, dotando de humanidad, espíritu sensible, concepto estético y vocación comunitaria el ámbito de la gestión financiera en la esfera de las aspiraciones humanas.

Confiar es esa región fundada, poblada y multiplicada por quienes siguiendo la senda de los pioneros de Rochdale han construido un patrimonio social que, con el resguardo de la templanza, supo destejer su apariencia financiera para tejer en la esfera del sueño, en la frontera de la ilusión, en el límite de la utopía, el capital de la imaginación, el valor poético de su labor cooperativa. Confiar es, sin duda, sin equívocos, una

experiencia trascendente y estremecedora, y guía de acción para mostrar caminos válidos en la construcción de otro mundo posible con una profunda convicción, tanta, que ha convertido a Confiar en ese extraordinario inventico: La Caja Menor de la Ilusión. Pág. 209

Entonces el Bienvivir, toca esas formas de relacionarse, de integrar a las personas, de comprender una cosmovisión diferente de ver el mundo, es decir, que impulsa a desaprender esas imposiciones de un desarrollo desde una mirada occidentalizada, neoliberal, donde lo “normal”, es la competencia, el individualismo, la acumulación, la falta de conciencia frente a lo medio ambiental, para pasar a comprender, que hoy el mundo requiere con urgencia de otras miradas más humanizantes, solidarias, críticas, políticas, es decir, que requiere de seres humanos, que dejen de ser indiferentes ante la catástrofe que ha creado hoy esa idea de progreso.

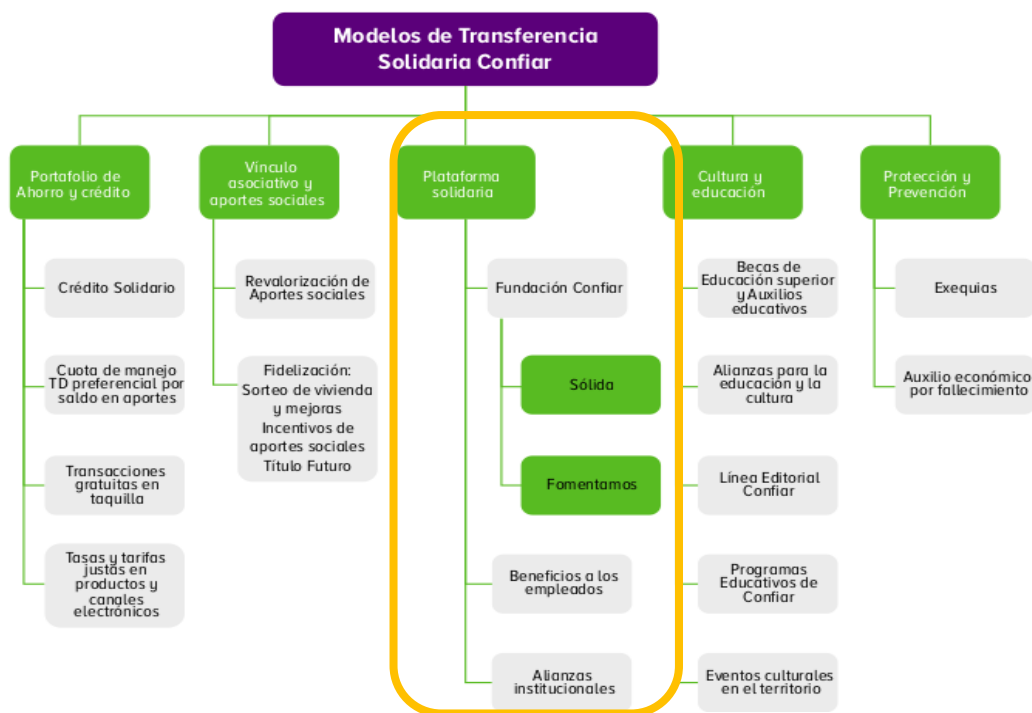
Por ello, los arreglos organizacionales, desde esta concepción, no resuelven una forma de comprender la organización, los arreglos organizacionales, aportan a entender el comportamiento de la organización en relación a la incidencia que tienden adentro y afuera, desde los fines que busca, los cuales están orientados a la construcción de otra economía posible.

Así entonces, lo que pretende es tejer una serie de articulaciones, basadas en principios y valores desde la solidaridad y el cooperativismo, para incidir en las personas que hacen parte, pero también en las organizaciones y por ende en el sistema económico imperante.

Los arreglos organizacionales, son redes, relaciones, articulaciones, figuras, formales e informales, y definirlos no es lo importante, lo relevante, es que dichas configuraciones, se basan en unos principios, y eso si es lo importante, porque edifican unas subjetividades en las personas, a tal nivel, que son capaces de comprender que esos arreglos organizacionales, le tocan la vida, la existencia, la forma de concebir el mundo.

Por lo anterior, se resalta en esos arreglos organizacionales que se han gestado en el caso estudiado, la siguiente ilustración, en ella es factible identificar en lo que denominan plataforma solidaria a la Fundación Confiar, Fomentamos y Sólida, organizaciones con diferentes figuras jurídicas, así como las relaciones y alianzas con otras entidades, que si bien, no están matriculadas en el mismo sector económico, si las mueven unos principios y valores diferentes.

Ilustración 11: Arreglos organizacionales Confiar



Fuente: Libro Confiar, pág. 203

Y acá se vuelven a retomar, los arreglos organizacionales, consolidan una ideología, que trasciende lo netamente intrínseco a la organización, para ir más allá, es decir, impactar el contexto, el sistema, crear un oasis, una utopía, crear esperanza, en un mundo, donde lo amoroso, lo romántico, lo solidario, parece del siglo pasado, los arreglos organizacionales, en el sector social y solidario, posibilita innovar para transformar.

Para cerrar este apartado, y seguir dando bases a la categoría de arreglos organizacionales, que para el caso Confiar es su plataforma solidaria, se traen a colación algunas narraciones de entidades aliadas a Confiar y que definen dicha plataforma:

sí, lo que yo entiendo es como toda la cooperativa o parte de la cooperativa, una plataforma que ayuda o que apoya a que los asociados y que los no asociados podamos veamos, tener unos o una palabra correcta pero como un servicio mucho más solidario mucho más humano y los apoyos entre varios y entre varias digamos también con esa plataforma considero que ayuda a disminuir las brechas sociales y las desigualdades y sobre todo que la economía solidaria o la economía como tal la palabra economía del concepto economía en el país sigue siendo muy insípido, falta mucha pedagogía entender, porque la mayoría del concepto es muy complicado y la plataforma pues solidaria de cierta manera es como una estrategia de pedagogía también que ayuda a aquel mismo el ciudadano en este caso los asociados y las personas que estamos alrededor de confiar podamos, no sólo tender fuentes de confianza sino también de pedagogía al instante en la acción. (Comunicación Personal, director Ojo al Sancocho, 2021)

Pues yo entiendo que confiar es una herramienta y una serie de organizaciones o de figuras para lograr un buen vivir, para crearlos también otras formas de intercambio, de creación ¿cierto? encontrar también no sólo de manera económica sino cultural pues como otras dimensiones de la abundancia, de equidad y en esto pues yo siento que la plataforma solidaria pues ha tenido algunos proyectos para población específica como el tema de vendedores ambulantes, pero sobre todo yo veo hoy como bueno la empresa de vivienda, la cooperativa de ahorro y crédito y la fundación en esa plataforma. (Comunicación Personal, director Casa Morada, 2021)

Bueno, la plataforma solidaria es la manera como se le ha dado este nombre a las distintas organizaciones de las que hace parte confiar o confiar apoya, y es como

la manera en cómo se muestra que no son organizaciones que son como separadas, sino que trabajan orgánicamente en este sentido en la plataforma solidaria está la cooperativa, la fundación sólida, que es toda la línea de vivienda, están los olivos siendo confiar parte de los olivos, pero los olivos es de 12 cooperativas, si no estoy mal lo más recuerdo y fomentamos, que también confiar es una organización más dentro de fomentamos, pero el aporte que hace para facilitar todo esto de los círculos solidarios y los microcréditos es fundamental para que presentamos subsista, no sé si me falta alguna o esas son las que tengo en el momento. (Comunicación Personal, Colaboradora Corporación Penca de Sabila, 2021)

Los tres relatos anteriores, tienen una idea de lo que es la Plataforma Solidaria, a sabiendas, que no son estrictamente parte de Confiar, sino, que son aliados de la misma, que han incorporado la existencia de dicho entramado, este último relato, sabe también que significa la Plataforma, sin embargo, hace otras precisiones interesantes:

sí, si ese es yo diría que ese es un concepto que tiene dos características. Una es que en confiar, como hay tres organizaciones, tres digamos claramente, pero uno podría ver otras en las cuales Confiar está integrado, hay varias organizaciones que componen el proyecto Confiar que son la fundación, la cooperativa, que es sólida en la empresa de vivienda, como este proyecto ha adquirido diferentes expresiones organizativas e institucionales, entonces se genera la necesidad de agruparlas, y no ha habido, como no hay si existen pero no digamos, que ninguna de las organizaciones se ha querido involucrar en esos conceptos digamos legales de integración, porque eso tiene dificultades, el concepto de grupo económico

holding etcétera, que son digamos como posibilidades que la ley establece, pues la normatividad supongo que regula eso, porque uno ve que las entidades como comunes asumen mucho esas denominaciones en sus grupos, es lo más común que el gobierno ha querido integrarse a esos conceptos y entonces por eso se ha inventado uno que no es legal, sin que teóricamente exista como un concepto muy propio, y por esa misma razón, entonces lo primero es eso que confiar no se ha integrado legalmente, por eso es inventado su propio concepto y no sé qué es el concepto de plataforma solidaria y por eso mismo como es una creación del mismo Confiar, pues ese concepto tiene contenido y profundidad, pero al mismo tiempo tiene un ámbito de indefinición. El contenido que tiene es que logra darle al menos como ponerle o tratar de darle coherencia a tres organizaciones que como ya lo veíamos, realizan en estricto sentido actividades distintas. No es lo mismo educar, que hacer casas a pesar de que no puedan tener o prestar plata, no es lo mismo, entonces ese concepto de plataforma solidaria lo que busca es darle coherencia, camino y rumbo a esas tres actividades tan distintas, ahora no sólo es la coherencia sino también es el asunto del gobierno y es que el concepto de plataforma solidaria busca darle un gobierno coherente a esas tres entidades que son muy dependientes entre sí, porque la fundación es el comité de educación de la cooperativa y sólida es producto y propiedad de la fundación confiar (Comunicación Personal, director Fundación Entrelineas , 2021)

Este último relato, se vuelve interesante, porque si bien reconoce la bondad de la creación de la Plataforma Solidaria, para dar sentido a las acciones que propone Confiar, también hay un limbo en cuanto a entender su base jurídica o de gobernabilidad al interior de la misma.

Esto sin duda, se vuelve un caso para seguir profundizando, porque propone unas miradas complejas de la organización, que además se vuelven en referentes y ejemplos para otras organizaciones, de cómo su quehacer puede implicar relaciones distintas, desde la confianza y la solidaridad.

V. A modo de cierre

Desde los estudios organizacionales

El estudio de caso muestra un camino interesante desde el inicio del planteamiento de la investigación, esto por cuanto requería de una mirada integradora y circular; es en este sentido, que el criterio tradicional de la *delimitación* de la investigación resulta complejo ya que no podía entenderse a la organización elegida desconectadas de otras. El carácter sistémico o el entramado operativo del caso estudiado, implicó antes que nada contemplar las alianzas que dan sentido al fortalecimiento ideológico de esta totalidad, que, con justeza, podemos nombrar como *arreglos organizacionales*.

Arreglos organizacionales, emerge entonces como una categoría que se incorpora a los *estudios organizacionales* como una forma, no de entender una organización, sino, para comprender las relaciones e intersecciones gestadas entre organizaciones; esto es, acuerdos que plantean retos, apuestas políticas y tensiones para consolidar este proyecto en un sector de la economía social y solidaria.

Arreglos organizacionales, además, se constituye en una categoría que integra y propone una mirada holística y transgresora del orden tradicional y cultural del contexto colombiano en cuanto a las “formas” de la organización, para entender cómo una institución se consolida a partir de principios ideológico-políticos.

Desde la economía social y solidaria

El supuesto con el que inició esta investigación: *develar como esos principios que enmarcados en la economía social y solidaria, podían verse reflejados en sus acciones*, planteaba intencionalmente la duda como estrategia metodológica a fin de dar cuenta del binomio coherencia – consecuencia; así las cosas, se puede afirmar que el supuesto puesto en juego para en el estudio de caso ha sorteado con mucho éxito el proceso de falsación, ya que lo encontrado indica que, no solo son coherentes con lo que se plantean como organización, sino que además, son capaces de incidir en sistema económico solidario al propiciar un modelo, sin quebrantar sus ideales. Su ideología es el motor, el valor, el principio y fin de sus acciones, son la brújula que muestra el camino.

Por ello, la ideología del cooperativismo y la economía social y solidaria, es lo que mueve la organización u organizaciones, todas sus estrategias no pasan por encima de los principios y valores fundacionales, solo que estas estrategias están dialécticamente orientadas hacia la búsqueda de nuevos paradigmas que resistan y a la vez se integren al “juego” del mercado.

Este estudio de caso, no es ajeno a lo que hacen otras organizaciones, es decir, la organización estudiada funciona como otra similar, lo que las diferencia es el cumplimiento de sus fines. Otro elemento diferenciador es que los medios para llegar a esos fines también son pensados en lógica de bien común, y eso es, para interpelar al sujeto, influir en las subjetividades, para crear una objetividad común,

para navegar en el “mismo río”, hacia la misma ruta: la organización, conexiones y alianzas para propiciar “otro mundo”.

Esa subjetividad que construyen las personas que hacen parte de lo que se ha denominado *arreglos organizacionales*, generan un ser humano con capacidad de autodeterminarse, de propiciar deslindes del sistema económico imperante, para crear fisuras y propiciar dinámicas sociales más humanas y sensibles con la otredad. En suma, se trata de un proyecto que desde la micropolítica se plantea enfrentar la dicotomía estructura – agencia.

La cooperativa Confiar y en general el sector social y solidario, no tiene un paradigma organizacional propio visto como un sistema complejo, sin embargo, si es posible afirmar que el paradigma en el que se ancla, responde a dinámicas y prácticas humanizadas para comprender la organización, en donde esa visión mecanicista de la organización, cambia hacia perspectivas donde el foco se centra en las personas y las relaciones de solidaridad y bien común.

Desde el pensamiento complejo

Esta investigación permitió validar la esencia del pensamiento complejo, en la medida, en que desde el inicio hasta el final, la ruta de indagación requirió un tipo de interpretaciones y decisiones que trascendieran la linealidad de los procesos investigativos, para atreverse a pensar desde lo confuso, desde otros horizontes, es decir, no era el acercamiento a una organización, era el acercamiento a una serie de organizaciones que desde sus relaciones, tramas, acuerdos y tensiones,

han creado un invento, o un “inventico”, como lo llaman desde Confiar, porque han comprendido, que solo desde ese accionar un tanto “disfuncional”, pueden impactar en un sistema económico neoliberal. Esto que ellos describen como invento, se define desde esta investigación como el resultado de una praxis exitosa de uno de los principios del Pensamiento Complejo descrito por Edgar Morín; se refiere al principio de recursividad organizacional, según el cual:

La idea recursiva es, entonces, una idea que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y autoproduccion.(Morin & Pakman, 1998, p.67)

Puede afirmarse entonces, que en cuanto al ámbito organizacional, en referencia al principio de auto-organización, la experiencia de la cooperativa Confiar ratifica que la aparente ausencia de paradigma, no es tal, en tanto que al ser aplicadas las teorías de la complejidad se evidencia que los principios institucionales propician la interacción entre los agentes del sistema y estos a su vez generan patrones de comportamiento global.

Desde el nuevo institucionalismo

El estudio de caso, permitió validar la teoría del nuevo institucionalismo, desde el enfoque sociológico, en tanto las relacionales, los procesos, las decisiones, las estrategias que se dieron, son una forma diferente de comprender la organización, no una organización para el mercado, para el sistema, para la “buena función”

social. El caso estudiado irrumpe en el sistema, lo interpela y propone desde los arreglos organizacionales, pensar y sentir otra forma de habitar el mundo. En tal sentido, las redes, las relaciones, las juntanzas, las estrategias, tienen asidero desde los valores y principios de la economía social y solidaria, son el rumbo de la organización y desde allí el impacto que se genera en el territorio, en el sistema y por ende en las personas.

Desde los paradigmas y estrategias organizacionales

Los paradigmas y las estrategias organizacionales, desde el sector social y solidario, tienen que ver con una visión humana de la organización, si bien no es una organización ajena a las dinámicas propias de cualquier organización, si es un tipo de entidad, donde sus estrategias priorizan lo humano, la ideología se convierte en la base de sus acciones. En ese sentido, hay una ocupación recurrente por estar a la vanguardia de los requerimientos que plantea el mercado, el sistema económico imperante, pero sin perder su objetivo, que es precisamente luchar porque ese sistema, no invisibilice la capacidad de ser solidarios, de ser humanos, de aportar a la construcción de otra perspectiva de desarrollo, el del vivir bien o del buen vivir, un enfoque que privilegia la relación con el medio ambiente, con lo diverso, con la felicidad, entre otros aspectos.

Desde los paradigmas de modernidad y posmodernidad

Desde esta investigación es posible afirmar, que en las organizaciones sociales y solidarias se encuentran las perspectivas de modernidad y posmodernidad, la primera, en tanto se evidencia una organización que responde a lógicas de

eficiencia y eficacia, estandariza procesos, marca reglas de comportamiento en un contexto económico que impulsa este tipo de prácticas, la segunda, la posmodernidad, presente también en la organización, en la medida en que desde los postulados de solidaridad y bien común, le proporciona a los sujetos una esperanza, disminuye la incertidumbre, para pensar en otros mundo posibles, más cálidos y humanos, revierte la idea de progreso, casi inalcanzable en un sistema capitalista, para incorporarlos en una plataforma, donde juntos es viable concretar un desarrollo desde el bienvivir. Algunos valores de la modernidad siguen vigentes en una organización como *Confiar*, sin embargo, la idea de progreso enmarcada en un determinismo histórico respecto de lo social ha dejado de ser una utopía fácil de sostener. Hacen emergencia otras prioridades más tangibles relacionadas con el contexto: un mundo más pluralista y diverso culturalmente. Es en la diversidad cultural y en la agencia política de los actores sociales y las nuevas ciudadanías en las que está puesta la mirada el proyecto Confiar; y es justamente esta apuesta social la que le confiere una perspectiva posmoderna.

En conclusión, la investigación abre el camino para seguir profundizando en la categoría de *arreglos organizacionales*, en tanto, se valida que un entramado de organizaciones son un caso relevante y sirven de base para la construcción de un modelo propio en el marco del sector social y solidario.

Bibliografía y referencias

Abad, Andrés & Parra, Fernando & Guevara-Viejo, Fabricio. (2016). LAS ORGANIZACIONES DESDE LOS DISCURSOS MODERNOS, POSMODERNOS E INSTITUCIONALISTA. Universidad, Ciencia y Tecnología. 20. 213-219.

ALBERICH, T. (2018). *Tercer sector: La participación de las organizaciones no lucrativas* (1st ed.). Dykinson, S.L. <https://doi.org/10.2307/j.ctt22p7gw0>

Almagro, M. (2011). Representaciones de la postmodernidad: Una perspectiva interdisciplinar. Sevilla: ArCibel Editores. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=473633>.

Almarza-Risquez, F. (2020, 14 enero). La Teoría del Caos Modelo de interpretación epistémica e instrumento de solución reconciliación entre ciencias y humanidades –. Comunidad de Pensamiento Complejo. <https://pensamientocomplejo.org/mdocs-posts/almarza-risquez-f-la-teoria-del-caos-modelo-de-interpretacion-epistemica-e-instrumento-de-solucion-reconciliacion-entre-ciencias-y-humanidades/>.

Alvarado Altamirano, Sergio. Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo Contaduría y Administración,

núm. 219, mayo-agosto, 2006, pp. 11-40 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.

Alvesson, Mats y Stanley Deetz (1996), "Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies", en Clegg, R. Stewart, Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, págs. 255-283.

Arias, X. C., & Caballero, G. (2013). *Nuevo institucionalismo: gobernanza, economía y políticas públicas* (Academia) (Spanish Edition) (1.a ed.). Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *IZTAPALAPA*, 48, 11-34.

Barba A. (2013) "Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades", en revista *Gestión y estrategia*, núm. 44, págs. 139-151.

Belaustegi, L. (2017). Neoliberalismo como cultura: neosujeto, empresa y Estado desigualitarista. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, Vol. 36, 25-36.

Castro-Gómez, Santiago. (2000). Ciencias sociales, violencia epistémica y el problema de la invención del otro. En *La colonialidad del saber*:

Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas (88 98).
Buenos Aires: Clacso.

Confiar Cooperativa Financiera. (2020, febrero 14). Nuestra Cooperativa - Informe de gestión CONFIAR. Recuperado 18 de mayo de 2020, de <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/gestion-cooperativa/informe-de-gestion>

Contreras Manrique Julio C. y Ayuzabet De la Rosa Alburquerque (2013), “Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas” en De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet y Julio C. Contreras Manrique (Coords.) Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales, Fontamara, México, págs. 13-56.

Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria*. Abya-Yala.

Cotán, A. (2020). El método etnográfico como construcción de conocimiento: un análisis descriptivo sobre su uso y conceptualización en ciencias sociales. *Márgenes, Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 1 (1), 83-103. DOI: <http://dx.doi.org/10.24310/mgnmar.v1i1.7241>

Definiciones estratégicas - Cooperativa Financiera | CONFIAR. (s. f.). CONFIAR. Recuperado 3 de abril de 2022, de <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/definiciones-estrategicas>.

Delgado García, Gregorio (2010). Conceptos y metodología de la investigación histórica. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36(1),9-18. ISSN: 0864-3466.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21416134003>

Dussel, Enrique. (1992). *El encubrimiento del otro. Hacia el origen del mito de la modernidad*. Madrid, Nueva Utopía, 1992.

Fundación Confiar. Informe de Gestión. (2021). Confiar. Recuperado en: <https://www.confiar.coop/uploads/imagenes/Documentos%20PDF/2022/INF ORME DE GESTION 2021 ACTUAL.pdf>

García Linera, A. (2020). *¿Qué es una revolución? y otros ensayos reunidos*. CLACSO.

Gaynor, e. (2002). Comportamiento y desarrollo organizacional. *Congresos de Desarrollo Organizacional*. Recuperado de http://www.theodinstitute.org/articulos/18-Comportamiento_Organizacional_y_Development_Organizacional/DO_y_CO_que_es.htm.

Giddens, A., Sutton, P. W., & Morán, M. V. (2016). *Conceptos esenciales de Sociología*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Gómez-Quintero, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia Despolitización de la sociedad civil y

tercerización del Estado. Volumen XXIII . Número 2. II semestre de 2014.
pp. 359-384

Gonzales-Miranda, d. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.

Hardy, Cynthia (1994b) "Power and politics in organizations", en Hardy, Cynthia, *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases*, Sage, London, págs. 220-237.

Kuhn, Thomas S. (2005). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica de México. ISBN 978-84-375-0579-4.

Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales* [online]. 2006, vol.12, n.2, pp.237-253. ISSN 1315-9518.

López, Raúl. Deslauriers Jean-Pierre. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen* Nº 61 – junio.

Lyotard, Jean-François, *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra S.A. 1987.
Originalmente: *La Condition postmoderne: Rapport sur le savoir*, Editions de Minuit, París, 1979.

Marcuello, Carmen & Gil, Isabel. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 2008. 94.

Martínez G, Gonzales-Miranda, d. R. (2017). Tratado de estudios organizacionales, volumen 1: Teorización sobre el campo. Medellín, Colombia, Editorial EAFIT.

Martínez, L., & Martínez, H., (1997). Diccionario de filosofía. Santafé de Bogotá : Panamericana.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006.

Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales?, Revista Universidad EAFIT, vol 23, No 148, pp 9-24.

Mendoza de Ferrer, H. (2008): "Modernismo y postmodernismo, hacia la construcción de un liderazgo antropocéntrico", Revista Venezolana de Gerencia, 13(44), pp. 637-654.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México D.F.: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica. México.

Morín, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo.(Trad. del fr. por Marcelo Pakman). Barcelona: Gedisa.

Muñoz, R. (2002). Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana; por una nueva Crítica de la Relación Laboral. REVISTA Universidad EAFIT, 127, 9-17.

<https://www.researchgate.net/publication/26496653> [Paradigmas Organizacionales y Gestion Humana por una nueva Etica de la Relacion Laboral](#)

Noguera Hidalgo, N. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>.

Nuno Da Silva Themudo y Alejandro Natal Martínez. Las ONGs, un Mundo de Diversidad: diferencias en desafíos organizacionales. Development Studies Institute, The London School of Economics, Middlesex University y Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM

Convergencia Revista de Ciencias Sociales, núm. 10/11, 1996, Universidad Autónoma del Estado de México.

Palacio Gómez C., Ocho Jaramillo F. Complejidad: una introducción. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(Supl. 1):831-836, 2011.

Pardo-Martínez, L. P. y Huertas de Mora, M. V. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 104(22), 49-61. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v22i104.970>.

Pearce, Y. (2002). Desarrollo, ONG y Socienda Civil. España "Forni, Pablo; Vergilio Leite, Lucimeire El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico *Sociologías*, vol. 8, núm. 16, julio-diciembre, 2006, pp. 216-249. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil

Pérez de Mendiguren, Juan Carlos, & Etxezarreta, Enekoitz (2015), "Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina." *Revista de Economía Mundial*, Vol. , núm.40, pp.123-143. ISSN: 1576-0162. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=866/86641407006>

Pérez Ortega, G, (2006). Las Organizaciones No Gubernamentales –ONG- conceptualización y Contextualización.

Pérez, G, Arango, M. Sepúlveda, L. Las organizaciones no gubernamentales – ONG–: hacia la construcción de su significado. Ensayos de economía. No.38. Enero-Junio de 2011

Ramírez Martínez, G, Vargas Larios G, y De la Rosa A. (2011). “Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, en revista electrónica Forum Doctoral, Número 3 Enero-Abril, págs. 7-53.

Rangel Correa, A. R. (2018). Fundamentos y tendencias del nuevo institucionalismo. Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública, 29, 16.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2018.29.64785>

Rendón Cobián, Marcela; Montaña Hirose, Luis (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. Contaduría y Administración, núm. 213, mayo-agosto, pp. 1-15. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.

Revilla Blanco, María Luisa (2012) *Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano*. Escenarios XXI, 3 (14). pp. 6-23. ISSN 1666-3942

Reyes, T. (1999). Métodos cualitativos de investigación los grupos focales y el estudio de caso Fórum Empresarial, ISSN-e 2475-8752, ISSN 1541-8561, Vol. 4, N°. 1, pp. 74-87

Rivas, José Antonio (2003). EL NEOINSTITUCIONALISMO Y LA REVALORIZACION DE LAS INSTITUCIONES. Reflexión Política, 5(9), .[fecha de Consulta 22 de Agosto de 2022]. ISSN: 0124-0781. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11000903>

Robles, F. (2012). Epistemologías de la Modernidad: entre el etnocentrismo, el racionalismo universalista y las alternativas latinoamericanas. Cinta moebio 45: 169-203. www.moebio.uchile.cl/45/robles.html

Rodríguez, D., Valdeoriola J. (2009). Metodología de la investigación. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya.

Roth, A. (2002): Políticas Públicas. Formulación, implemantación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora.

Sánchez Otero, M., & Sánchez Otero, L. (2013). CONSIDERACIONES TEÓRICAS DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS COOPERATIVAS. *DESARROLLO GERENCIAL*, 5(2). <https://doi.org/10.17081/dege.5.2.495>.

Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Ediciones Morata, S. L. Madrid.

Tamayo, M. (2003) El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación, Editorial Ilmusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores Balderas 95, México, D.F.

Useche, M. y Queipo, B. (2005). Las Organizaciones Posmodernas en el siglo XXI. Mañongo Nro 24, 207-216.

Vargas Hernández, J. G. (2011). Liberalismo, Neoliberalismo, Postneoliberalismo. Revista MAD, 0(17), 66-89. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2007.13938>.

Vargas Hernández, J. G. (2012). Modernidad y Postmodernidad En Latinoamérica. Estudios De Deusto 55 (2), 123-53. [https://doi.org/10.18543/ed-55\(2\)-2007pp123-153](https://doi.org/10.18543/ed-55(2)-2007pp123-153).

Vásquez Rocca, Adolfo. (2011). La Posmodernidad. Nuevo régimen de verdad, violencia metafísica y fin de los metarrelatos. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. 29. 10.5209/rev_NOMA.2011.v29.n1.26807.

Velasco, E. & Olaskoaga, J. (2002). MODELOS DE ORGANIZACIÓN FLEXIBLE: ESTUDIO DEL SECTOR DE LA MÁQUINA-HERRAMIENTA. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 12, 187-208.

Vergara, Rodolfo (1993). Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo. Perfiles Latinoamericanos, (3),119-144.[fecha de Consulta 18 de Mayo de 2020]. ISSN: 0188-7653. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115/11500307>

Yacuzzi, Enrique (2005): El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación, Serie Documentos de Trabajo, No. 296, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.

Zoya, R. L. (2020, 4 julio). Acta Académica - Complejidad y organización. Aportes del pensamiento complejo y la metodología de simulación de organizaciones sociales SocLab. Acta Académica. <https://www.aacademica.org/000-027/326>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 0042

Matrícula: 2192802852

ARREGLOS ORGANIZACIONALES EN
EL SECTOR SOCIAL Y SOLIDARIO
DE LAS ONG. UNA ESTRATEGIA
PARA EL CAMBIO CON VISIÓN
HUMANISTA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 10:00 horas
del día 30 del mes de agosto del año 2023 en la Unidad
Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los
suscritos miembros del jurado:

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO
DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN
DRA. MARIA TERESA MAGALLON OTEZ



Diana López Montoya

DIANA MARIA LOPERA MONTOYA
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de
Secretaría la última, se reunió a la presentación de la
Disertación Pública cuya denominación aparece al margen,
para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: DIANA MARIA LOPERA MONTOYA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento
de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma
Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la
interesada el resultado de la evaluación y, en caso
aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

[Signature]
MTRA. ROSA LUIS GUZMÁN DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE GSH

[Signature]
DR. JOSÉ REGULO MORALES CALDERÓN

PRESIDENTE

[Signature]
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOCAL

[Signature]
DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN

SECRETARIA

[Signature]
DRA. MARIA TERESA MAGALLON OTEZ