



Por Armando González Materón (Md. MPH.)  
Presidente de Consejo de Administración de COOMEVA.

# Palabras de instalación durante la XV Asamblea Extraordinaria de Delegados de Coomeva

*Celebrada en Cali el 29 de julio de 2006*

**E**l Gerente General presentó un informe al Consejo de Administración y a los Delegados en el cual hizo referencia a su visión positiva sobre el grupo empresarial Coomeva, sustentada en varios hechos, entre ellos los más importantes, el notorio mejoramiento de la gobernabilidad y la gran solvencia económica del Grupo, no obstante las dificultades que se viven en algunas de las empresas.

Mencionó que hoy se tienen unas empresas que obedecen a un criterio claro de unidad de propósito, dirección y control, haciendo que en las decisiones prevalezcan los intereses del colectivo de asociados.

La buena situación económica de Coomeva se sustenta en tres cifras: Patrimonio de \$272.000 millones, margen de solvencia del 18% y activos líquidos por valor aproximado a los \$285.000 millones correspondientes a los portafolios de liquidez, solidaridad, auxilio funerario y de excedentes de tesorería.

Los tres principales objetivos de esta Asamblea Extraordinaria son:

- Dar respuesta a las inquietudes expresadas en la Asamblea Ordinaria de Delegados 2006, por medio de proposiciones y recomendaciones.

- Hacerle un seguimiento a los resultados de Coomeva y sus empresas, especialmente a la EPS y a la Clínica Los Farallones.
- Presentar el estudio de reforma de estatutos elaborado por una comisión nombrada por la Asamblea de Delegados.

En el documento enviado a los Delegados se presentaron las actividades para cumplir con los tres objetivos mencionados y al finalizar esta Asamblea se concluirá si ésta se declara satisfecha con las acciones realizadas hasta el momento por el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Administración.

La comisión nombrada por la Asamblea para elaborar y presentar un proyecto de reforma de estatutos, trabajó en forma ardua y socializó el proyecto a un gran número de asociados cumpliendo con los lineamientos dados en la pasada Asamblea.

El proyecto fue discutido en el Consejo de Administración y se plantearon algunas inquietudes en relación con el gran objetivo de Coomeva (Objeto Social), la estructura del grupo empresarial, su relación con los distintos estamentos de la Cooperativa (Aso-

ciados, Delegados, Comités Zonales y Regionales, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Revisoría Fiscal y Tribunal de Ética), mecanismos de participación, el control social y político y el papel de la Administración con sus respectivos entes de control, la Contraloría y el Control Interno.

En mi opinión, sobre estos temas tenemos diferencias importantes entre los distintos estamentos, las cuales debiéramos zanjar dentro de un ambiente constructivo con base en el diálogo y la discusión, sin recurrir a la agresión en la comunicación, práctica que se ha dado en nuestra Cooperativa por la falta de credibilidad y confianza entre nosotros, porque en ocasiones no decimos la verdad y lo que se expresa no corresponde a la realidad, poniendo por lo tanto en tela de juicio la integridad y la honestidad personal.

Se ha insistido en la necesidad de que recuperemos esa credibilidad y confianza como paso fundamental en la supervivencia de nuestra Cooperativa. No es tarea fácil pero no debemos ceder en este empeño, lo cual se logra cumpliendo con los dos grandes objetivos de un buen gobierno corporativo:

**Coomeva existe en primer lugar y sobre todo, para producir valor para los asociados.**



- Creación de valor.
- Distribución equitativa entre los distintos grupos de interés.

Para lograr lo anterior se han dado pasos muy importantes como la aprobación por parte del Consejo de Administración de Coomeva de los cuatro grupos de políticas promulgadas por la organización, pero para las que desafortunadamente no hemos logrado tener significados comunes en su interpretación. Pudiera decir que cada cual las entiende desde su punto de vista personal.

Uno de los deberes del "liderazgo" es crear una atmósfera que transforme los antagonismos en energía creadora. Esto es fácil de entender pero difícil de llevar a la práctica, sin embargo tampoco debemos desfallecer en lograrlo. Es necesario abandonar la idea de que hay que estar siempre de acuerdo. El acuerdo no es lo importante. Hay que sacar a la luz las paradojas, los conflictos y dilemas, para que colectivamente podamos ser más inteligentes que individualmente. Es necesario aceptar que el desacuerdo y el descontento son inevitables para aprender nuevas maneras de captar las energías creadoras que surgen cuando abandonamos la obligación de estar de acuerdo. Marx dijo una vez: "Sea lo que sea yo estoy en contra".

Los líderes del futuro ya avanzan en esa dirección. Ofrecen respeto y confianza. Frente a la resistencia y a la crítica permanecen abiertos, curiosos, receptivos y aprendiendo constantemente. Acogen el desacuerdo como un estímulo para buscar calidad e innovación. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. El libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es clave para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a las cuales ningún individuo habría llegado por sí solo.

En relación con el proyecto de reforma del estatuto presentado por

la Comisión, en el Consejo de Administración surgieron inquietudes que fueron discutidas; tal vez la más importante es el objeto social de la Cooperativa. Desde diciembre pasado el Consejo aprobó el círculo de políticas, entre ellas está la definición de los fines de la empresa, y estableció que el Gran objetivo (Objeto Social) de Coomeva es:

"Lograr asociados plenamente satisfechos, mediante la consolidación de los fondos sociales, la rentabilidad de sus aportes y su contribución al desarrollo del país".

La fortaleza de Coomeva reside en los aportes y en las contribuciones a los fondos que son obligatorios para todos los asociados y esto explica por qué nuestra Cooperativa continúa siendo tan exitosa (capitalización permanente). **Ver gráfica 1.**

Ahorro, solidaridad y auxilio funerario son los únicos servicios que están al alcance de todos los asociados de la Cooperativa. En relación con lo anterior, es lógico que el propósito de Coomeva debe estar firmemente unido a los servicios que son comunes a todos a los asociados, garantizando así la equidad. Este propósito debe ser el mensaje central para el Gerente y con base en él debe ser evaluado con todo su equipo de administración. Realmente es un planteamiento muy sencillo, pero la experiencia me ha demostrado que lo más sencillo es lo más difícil de llevar a la práctica porque nos resistimos a aceptar que sea tan elemental y tenemos que buscar complejidades, abstractas estructuras y formulaciones estratégicas, extensos informes que se centran en lo trivial y mimetizan lo vital, centralización de las operaciones, etc., lo cual aleja a las organizaciones de la implementación de lo elemental.

En conclusión, Coomeva existe en primer lugar y sobre todo, para producir valor para los asociados que por obligación hacen una contribución mensual en aportes y a los fondos y

lo mínimo que requieren es que estos se valoricen y que se cumplan sus expectativas a cabalidad.

El resto de servicios de Coomeva, al ser opcionales para los asociados, deben ser considerados también como servicios a terceros y es claro que algunos están más dirigidos a estos terceros que a los propios asociados.

En otras palabras, los servicios que no son accesibles a todos los asociados, incluyendo los de salud, deben tener una estructura claramente comercial para que puedan ser productivos y competitivos y así retomarle los excedentes a Coomeva de acuerdo con el valor patrimonial que resulte de la valoración de cada empresa, para ser equitativos con el colectivo de asociados.

Con base en lo anterior, el propósito que satisface todas las expectativas de los asociados es la valoración de sus aportes.

Con los aportes sociales y gracias a su liquidez, Coomeva ha logrado crear una serie de empresas con servicios a terceros, excepto la cooperativa financiera que se espera en pocos meses sea autorizada para realizar precisamente operaciones con terceros. Con esto se cierra el ciclo de especialización de las empresas de Coomeva y la mayoría quedan convertidas en "comerciales" y por lo tanto, con la imperiosa necesidad de crear valor en relación con sus activos totales y su patrimonio.

Uno de los deberes del "liderazgo" es crear una atmósfera que transforme los antagonismos en energía creadora.

Gráfica 1



Gráfica 2



Asociación de personas Gestores propietarios (Junio 30 / 2006)  
 Patrimonio \$271.858 Mill - Aportes Sociales \$ 230.853 Mill - Fondos Sociales \$752.848 Mill

De acuerdo con lo enunciado, la obligación de la Administración es cumplir con dicho propósito y para ello debe contar con toda la autonomía e independencia necesaria, utilizando las mejores prácticas administrativas de acuerdo con el cumplimiento de las políticas mencionadas anteriormente, políticas de delegación Consejo-Administración y políticas sobre las limitaciones de la Administración sin ningún tipo de presión por el gobierno de Coomeva, Consejeros ni Delegados, con un régimen de contratación transparente, similar a la Ley 80, que

proteja sus empresas y donde solo prime la creación de valor para sus propietarios.

Las utilidades y excedentes que generen las empresas deben mantener una estructura corporativa liviana (de gobierno y administrativa), con austeridad en el costo y en el gasto y con un sistema de supervisión centrado en la valoración de la gestión empresarial y por ende del Gerente. No obstante que las empresas creadas con los aportes sociales no son muy productivas económicamente, sí son creadoras de valor social en términos de empleo, cobertura y servicios excelentes a la comunidad, a

los cuales accede un gran grupo de asociados que los utilizan. El valor contable invertido por Coomeva es de \$45.405 millones y la participación económica en dichas empresas, de acuerdo con estudios de valoración, es de \$152.799 millones, o sea 3.4 veces el valor contable invertido y se espera que esta relación crezca de manera importante en la medida que estas empresas sean cada vez más competitivas en servicios y precio, por su alta productividad y por la motivación y entusiasmo de todos los que conformamos esta gran organización. **Ver gráfica 2.**

El gran reto de la Administración y del Consejo de Administración es que estas empresas generen valor social y valor económico que compensen con creces los aportes sociales del colectivo de asociados, como consecuencia de la rentabilidad generada por las empresas creadas con la inversión de parte de dichos aportes. En esto está empeñada la Administración y todos debemos colaborar para sacar adelante este gran reto.

El Consejo de Administración, consciente de su responsabilidad, decidió que ninguno de sus miembros participara en el gobierno de las otras empresas, precisamente para que el Gerente Corporativo seleccio-

nara, con organismos especializados, las personas con las competencias necesarias para el logro de los resultados, de acuerdo con los criterios mencionados. Una vez seleccionados, el Gerente los presentó al Consejo y éste ratificó dichos nombramientos.

En relación con la Junta de Vigilancia, la Supersolidaria resolvió esta situación a través de dictamen escrito que dice: "En concepto de esta oficina, el control al grupo empresarial y a las sociedades anónimas aludidas, estará a cargo del órgano u órganos previstos en el Código de Comercio para cada una de ellas, así como en su normatividad interna".

La participación de los asociados en la Cooperativa se da en tres aspectos: **Ver gráfica 3.**

**EN LA PROPIEDAD:**

A través de los aportes sociales.

**EN EL GOBIERNO DE LA COOPERATIVA (CONTROL POLÍTICO):**

Los asociados eligiendo los Delegados, quienes a su vez conforman la Asamblea y ésta nombrando el Consejo de Administración que debe introducir mejoras que incluyan mayor transparencia, más independencia de la Administración y separación de las funciones del Consejo y la Gerencia. Los asociados son la fuente de la autoridad del Consejo y es en su nombre que éste actúa. El Consejo de Administración le exige un determinado rendimiento a la Gerencia desde una posición independiente. Esto significa que el Consejo manda no asesora.

En conclusión, la función del Consejo es la de administrar en nombre de los asociados, determinando el propósito esencial y los resultados por alcanzar en cada empresa.

La Asamblea también nombra la Junta de Vigilancia, que conjuntamente con el Consejo y los Comités Administrativos Regionales y Locales ejercen el control social,

**Un desafío enorme que tienen todas las organizaciones del mundo es vencer las principales barreras organizacionales.**



evaluando si se cumple con el Gran Objetivo de la empresa cooperativa (Objeto Social).

El tercer organismo que nombra la Asamblea es la Revisoría Fiscal, una forma de control político y social que vigila el cumplimiento de los fines de la empresa a través de los resultados y los servicios prestados a los asociados, conceptuando, como organismo de control externo, sobre la veracidad de los estados financieros y respondiendo ante dicha Asamblea porque esos estados reflejen ciertamente la situación financiera y los resultados de las operaciones efectuadas por los administradores.

**EL TERCER ASPECTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL DISFRUTE DE BENEFICIOS Y DE SERVICIOS EXCELENTES:**

Coomeva como resultado del buen desempeño del Grupo Empresarial debe ofrecer servicios equitativos y excelentes a los asociados.

De esta forma queda resumida la participación de los asociados y el control político y social de una empresa cooperativa; cada uno de los actores cumpliendo con un papel muy definido, logrando lo más importante que es el cumplimiento de los fines de la empresa. No se vuelven más productivas y competitivas las empresas por la intromisión de personas en la administración, antes por el contrario, se comparte la responsabilidad de los resultados con la Administración que se ve privada de toda la independencia necesaria para el logro de los mismos, dificultando la función más relevante del Consejo, cual es la de nombrar el Gerente para que éste, sin ningún tipo de interferencia produzca los resultados esperados.

Un desafío enorme que tienen todas las organizaciones del mundo es vencer las principales cuatro barreras organizacionales. Estas barreras están presentes en todas las compañías en mayor o menor grado y algunas quizá deban enfrentar sólo algún sub-

conjunto de las cuatro. Saber cómo vencerlas es fundamental para mitigar el riesgo organizacional:

- La primera barrera es una organización casada con el statu-quo. Es necesario crear conciencia entre los colaboradores acerca de la necesidad de un cambio estratégico. Siempre surge la pregunta ¿para qué cambiar las cosas?
- La segunda barrera es la de los recursos limitados. Se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo, pero lo que realmente sucede es que los recursos disminuyen en lugar de aumentar.
- La tercera barrera se relaciona con la motivación. ¿Cómo motivar a los actores claves para que procedan con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de las cosas? A fin de que el cambio tenga un impacto real es necesaria una movilización en masa de personas de todos los niveles, pero concentrando los esfuerzos en las personas claves, es decir las personas que ejercen la mayor influencia en la organización, resaltando amplia y repetidamente sus actuaciones.
- La cuarta barrera es política. La oposición de los poderosos intereses creados. Hasta los mejores y más brillantes son devorados vivos por la política, las intrigas y las maquinaciones. La política es una realidad ineludible de la vida en las organizaciones públicas y privadas. Aunque una organización haya llegado al punto de

inflexión de la ejecución, siempre hay intereses creados muy poderosos que se alzan en contra de los cambios inminentes. Mientras más probable es el cambio, más feroz y encarnizado es el ataque de las personas que ejercen una influencia negativa -tanto interna como externa- porque buscan proteger sus posiciones. Su resistencia puede afectar seriamente el proceso de ejecución hasta descarrilarlo.

Los procesos de diálogo y discusión deberían permitirnos tener significados comunes sobre todos aquellos aspectos controversiales de la Cooperativa, para lograr más fácilmente una alineación de toda la organización con base en los principios y valores del Cooperativismo, convirtiendo el Gran Objetivo de la empresa en realidad.

Si logramos realizar una Asamblea exitosa, saldremos con una Cooperativa que se fortalecerá cada día y estará más dispuesta a que se obtenga la credibilidad y la confianza necesaria para el logro de su objeto social, garantizando así resultados sociales y económicos cada vez mejores.

Como parte final de todo este proceso vivido durante los últimos meses, sólo nos resta enfrentar con suma responsabilidad el proceso electoral que se avecina, para que su resultado sea que los Delegados elegidos representen a todo el colectivo de asociados, conformando una Asamblea que vele por los intereses comunes a todos. ☺

**El gran reto de la Administración y del Consejo de Administración es que las empresas generen valor social y valor económico.**