

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación realiza un estudio crítico de las *estructuras organizacionales* en las cooperativas financieras colombianas con base en los aportes de la *teoría de la organización*.

Con esta teoría se explica las diferentes tendencias en las transformaciones de las estructuras organizacionales como sus acoplamientos frente al *crecimiento y desarrollo organizacional*, en el periodo de tiempo comprendido entre 1980 al 2000. En procura de los objetivos de la presente investigación, fueron analizadas 15 cooperativas dedicadas a lo financiero, las cuales denominamos Organizaciones Financieras Cooperativas Colombianas (OFCC). La gran mayoría han sido reconocidas entre las más grandes e importantes de la dinámica financiera y constituyen una parte de la *economía solidaria* en Colombia.

Como cooperativas, las OFCC poseen características organizacionales propias de estos entes sociales. Por su misma concepción, tienen un carácter asociativo sustentado en una gestión democrática. Sus *objetivos y fines organizacionales* procuran el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados incluyendo el desarrollo del medio al cual se circunscriben. Por eso, durante la investigación se hace un particular énfasis en el *carácter social*. Éste se considera la columna vertebral y razón de ser de estas organizaciones.

De la misma forma, esta investigación, se realizó bajo los postulados de la *teoría racional* weberiana. Se asume la organización cooperativa como un ente social racionalmente enfocado al cumplimiento de objetivos y fines. Pero más allá de la racionalidad formal, rescata el papel de los valores de la *cooperación* que fundamentan las organizaciones de la *economía solidaria* en los marcos de la *racionalidad sustantiva*. Entender la lógica derivada de la relación entre racionalidad formal y racionalidad sustantiva nos hace posible comprender el uso sociológico que dimos a la teoría de la organización desde el concepto de *racionalidad*. Racionalidad y organización han sido dos conceptos importantes para los análisis de las *estructuras organizacionales*. La teoría de la organización no puede entenderse separadamente del concepto de racionalidad. Por consiguiente, el paradigma de la racionalidad fue nuestro punto de partida para realizar el análisis organizacional de las OFCC.

Al analizar las *estructuras organizacionales* de las OFCC fue necesario acudir a una recontextualización y creación de conceptos que se elaboraron teniendo de referencia las experiencias empíricas de estas organizaciones cooperativas. Algunos de estos términos son de autoría propia, otros complementados desde el aporte conceptual de autores diestros en el tema. Nos referimos a conceptos como: *Crecimiento y Desarrollo Organizacional*; *Propósitos Cooperativos*; *Estructura Organizacional* (Con sus dos categorías consustanciales, estructura formal o esquema organizacional y estructura informal o estructura social); *Economía Insolidaria*; *Entorno y medio ambiente*; *Cooperación y Solidaridad*; *Gestión Organizacional* (A la luz de sus tres conceptos: Gestión económica, Gestión de la Administración, y Gestión financiera); *Tecnocracia Cooperativa*; *Enfoque Cooperativo de Organización y Enfoque Privado de Organización*; *Gerencialismo*, *Gigantismo*, y

*Eficientismo; Base social, Lo Local, Lo Social, y Vínculo cooperativo; Esfuerzo, exigencia y emulación; Gobierno Cooperativo.*

La investigación inicia haciendo alusión en el Sector Financiero Cooperativo Colombiano (SFCC), particularizando en los enfoques de organización de las OFCC. Es necesario resaltar, que el SFCC se mantiene como alternativa de desarrollo económico-social, a pesar de estar circunscrito en una economía de mercado y *no* poseer una concepción organizacional acorde con sus principios y valores. Bajo este postulado se caracterizó el proceso organizacional de las OFCC para comprender el carácter de estas organizaciones financieras *sin ánimo de lucro*, y su actuar como organizaciones en relación con los conceptos de *cooperación* y *solidaridad*. Particular énfasis se realizó en las características organizacionales de tipo estructural como en las funciones básicas. En éste último se orientó tanto en lo económico-financiero como en lo social. Igualmente se justificaron precisiones en torno de la teoría de la organización y su relación con el cooperativismo colombiano. A la luz de ello, se trabajó, finalmente, el concepto de *burocracia* como elemento organizacional.

Tres fases del *crecimiento y desarrollo organizacional* facilitaron la comprensión del contexto nacional. En cada fase se establecieron elementos de interpretación que mostraron tales crecimientos y desarrollos con sus incidencias en las estructuras organizacionales. La primera fase finaliza hacia el año de 1960. La segunda fase abarca la década de los años 60s y 70s. La tercera fase recoge la década de los años 80s y 90s. Y es, precisamente, la más importante para esta investigación pues entre los años 80s y 90s sucedieron transformaciones claves en las organizaciones del SFCC en su articulación con el Sector Financiero Tradicional Colombiano (SFTC). Los objetivos que, en primera instancia, se referían a *organizaciones sociales con fines económicos-financieros* dieron paso a objetivos re-elaborados enfocados a construir *organizaciones económico-financieras con fines sociales*.

La investigación muestra como en este periodo se observaron crecimientos desmesurados y grandes impactos en sus localidades. Además del acaecimiento de la *especialización financiera* con sus respectivas connotaciones: Especialización empresarial, grupos empresariales, innovación tecnológica, servicios financieros, apertura de sucursales/oficinas/agencias, mercado de capitales, competencia con el SFTC etc. Asimismo, el ingreso de personal profesionalizado para las diferentes áreas o instancias organizativas, y la creación de nuevas relaciones de poder, autoridad y liderazgo.

Ubicados en la tercera fase de desarrollo y crecimiento, el análisis abordó la transformación de la estructura organizacional. Se fundamentó ello en la *gestión organizacional* definida con los avances de los resultados bajo parámetros de la *gestión económica*, *gestión de la administración*, y *gestión financiera*. La afirmación en este contexto de investigación planteaba que las OFCC se caracterizaban porque sus gestiones organizacionales no se correlacionaban, directamente, con su carácter social.

Esta hipótesis, nos permitió tener elementos para conceptualizar dos formas evidentes de *gestión organizacional* que se dieron en las OFCC: *Enfoque cooperativo de organización* y el *enfoque privado de organización*. El primer enfoque estructura la dinámica organizacional bajo los diseños formales del cooperativismo y mutualismo internacional. Dicho enfoque asumió una relación directa con la

visión de *organizaciones sociales de fines económico-financieros*. El segundo, estuvo más en función de la lógica de gestión empresarial moderna. Su formación obedeció a criterios propios de *organizaciones económico-financieras con fines sociales*. Igualmente se indagó cómo la *gestión organizacional* (Gestión económica, de la administración, y financiera) en varios casos orientó sus quehaceres buscando profundizar el carácter social inherente a estas organizaciones en su sobrevivencia como organizaciones empresariales en el *entorno* colombiano.

En todo este proceso de análisis, se detectaron en la *estructura organizacional* tres diseños (*Organización lineal; organización o agrupación funcional; organización mixta*), y tres estructuraciones organizacionales (*Burocrática maquinista; Burocracia profesional; Configuración divisional*).

Los *diseños* agruparon las tareas y los individuos en las formas organizativas descritas. Las *estructuraciones* mostraron las estructuras que se necesitaron para dividir y coordinar el trabajo. Los diseños organizacionales fueron analizados desde la perspectiva del primer componente de la *estructura organizacional: estructura formal o esquema organizacional*. Las estructuraciones organizacionales fueron analizadas desde el segundo componente: *estructura informal o estructura social*.

Los *diseños* se manifestaron e interpretaron en los diferentes organigramas. Para las *estructuraciones* se acudió a las cinco partes estructurales de las organizaciones: *Cúspide estratégica* (consejos de administración y gerencias generales); *Tecnoestructuras* (Departamentos); *Staff de Apoyo* (Asesores); *Línea de Mando* (Gerencias intermedias) y *Base operativa* (funcionarios que hacen el trabajo básico.)

El análisis de la *gestión organizacional* y su relación con *estructura organizacional* permitió avanzar en la re-conceptualización de sus componentes. La *gestión económica*, la *gestión de la administración* y la *gestión financiera* fueron definidas a partir de estos análisis empíricos. Esta relación también nos permitió percibir los modelos de referencia externos con sus incidencias en las transformaciones organizacionales. Se habló en concreto, del *modelo federado* y el *modelo atomizado/competitivo*. Las evidencias mostraron como el primer modelo fue, fundamentalmente, una referencia europea que no tuvo trascendencia en nuestro país. El segundo modelo proveniente del cooperativismo de ahorro y crédito de EEUU fue la guía para los diseños externos y formas de operar de las OFCC en particular, y del SFCC en general.

De la misma forma la *gestión organizacional* ya articulada a los diferentes diseños organizacionales, nos dio más elementos para establecer los problemas de la transformación de la estructura organizacional. Sobresalen en este proceso tres puntos: El primero, *lo social y lo local* como elementos constitutivos de un enfoque de construcción de organización que reivindica el carácter social de las OFCC. El segundo, los niveles de afianzamiento de la *cooperación* y la *administración* en su versión extrapolada: el *gerencialismo*. Y el tercero, los cambios del modelo de *estructura de*

*patrimonio* al modelo *de estructura de pasivos*, con las consecuencias en las áreas financieras, comerciales y de administración.

La investigación analiza también como en toda la dinámica de transformación, se tejieron relaciones de legitimidad. Estas sin duda influyeron en los *diseños y estructuraciones organizacionales*. Los estilos de poder y autoridad y las influencias de los sindicatos, la iglesia católica, y el mismo Estado, marcaron las pautas de comportamiento en todo este proceso de crecimiento y desarrollo organizacional. Con la llegada del crecimiento, inexorablemente llegaron los *tecnócratas cooperativos* y sus nuevas incidencias en la construcción de éstas organizaciones. Aparece la despersonalización de las relaciones en las OFCC; los niveles en la *línea de mando* aumentan; se palpó el problema de la centralización del poder con dosis de descentralización de autoridad; las fuentes de poder se multiplicaron. En fin, se hizo más compleja la estructura organizacional.

En términos del liderazgo organizacional, se visualizaron dos *roles* que orientaron el análisis. Estos fueron *liderar y administrar*. Liderar la organización fue una función indelegable que correspondió a los consejos de administración y sus equipos, so pena que la organización perdiera su carácter social cuando no era liderada por estas instancias organizativas. Administrar la organización fue una delegación por encargo del consejo de administración, a un grupo de personas (gerencia general y sus equipos) que cumplieran con ciertas características técnico-profesionales y de calidez humana.

El trabajo de investigación examina como en los mediados de la última fase del crecimiento y desarrollo organizacional los dos roles se empiezan a fusionar. Esto en el sentido que a las pautas de conducta y proceder de las personas con posiciones o *Status* de *administradores* se les adicionó los roles de los que *lideraban*. En otras palabras, los que administraban pasaron también a liderar. Es de resaltar que aunque los Status en cierto modo se mantenían (gerente general era gerente, consejo de administración era consejo), los roles se fusionaron en favor de los administradores (los gerentes asumían comportamientos de los que ocupaban los Status de consejeros). Lo anterior tuvo impactos en la *estructura organizacional* como la tergiversación de algunos *objetivos y fines organizacionales*.

Por último, hay que anotar, que los objetivos y fines organizacionales fueron también ejes centrales para esta investigación. Estos son necesariamente la razón de ser de cualquier organización, independiente del carácter que tengan. Los orígenes de las OFCC obedecen a objetivos altruistas y filantrópicos. Este trabajo ubica como ellos se especificaron de una manera más sistematizada a principios y mediados de la década de los años 90s, en los enunciados de las *visiones y misiones* de sus procesos de planeación estratégica. La articulación de las OFCC a la lógica del mercado financiero trajo una tergiversación de los objetivos y fines organizacionales iniciales o de antaño. Los embates de la *economía insolidaria* necesariamente influyeron en las concepciones sociales de organización.

En este sentido la investigación resalta dos elementos: La apertura de los servicios financieros a nuevos sectores de la población (nuevos mercados) diferente a sus tradicionales *bases sociales*. Ello incluyó a los permanentes clientes del SFTC generando las consecuencias del arribo de la

competencia, y en muchos casos la concentración de créditos. En segundo lugar, la interiorización y aplicación de conceptos y términos propios de la *economía insolidaria* en la administración de estos entes. La utilización indiscriminada y divorciada del fundamento social en las OFCC extrapoló conceptos como eficiencia, eficacia y efectividad (*eficientismo*). Profundizó en la gestión organizacional una tendencia de división marcada entre la cooperativa como organización social en la dimensión *asociación*, y el manejo netamente financiero como tal en la dimensión *empresarial o de negocio* (*gerencialismo*). Igualmente se crearon *crecimientos* desproporcionados en su relación con el *desarrollo organizacional*, y en su articulación con el *vínculo cooperativo* (*gigantismo*).

La presentación de la investigación termina señalando que los cambios de los objetivos y fines organizacionales fueron una muestra más de las transformaciones dadas en las OFCC, con incidencia en sus estructuras organizacionales.