

CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación fue un estudio crítico que hizo énfasis más en los problemas y patologías de las OFCC que en sus mismas tendencias normales. Razón por la cual las conclusiones abarcan comportamientos más de lo negativo que de lo realmente positivo. De hecho hay muchos elementos que realzan el carácter positivo en estas organizaciones cooperativas insinuados en otras investigaciones. Ello no significa que las OFCC en particular y el SFCC en general no se vean como una propuesta alterna de desarrollo económico y social. Se comparte la viabilidad organizacional de estas organizaciones, siempre y cuando su actuar sea consecuente con su razón social de ser.

Por su mismo carácter social las OFCC tenían referentes teóricos-filosóficos en la Cooperación y solidaridad. La dependencia marcada del cooperativismo internacional, los llevó alindarse con organizaciones internacionales (ACI, COLAC etc.) conservando como referencia de sus comportamientos las directrices internacionales. En éste contexto los principios y valores de la cooperación y solidaridad fueron asumidos y reducidos a los principios y valores del cooperativismo.

En términos organizativos implicó que la estructura organizacional para su transformación en los primeros años de funcionamiento, utilizara como guía los principios cooperativistas. Esto fue evidente también en la misma formalización frente al Estado colombiano. Cuando las OFCC deciden entrar en plena competencia con el SFTC, los referentes cooperativos pasan a un segundo plano. El nuevo referente fue el mercado.

Las connotaciones fueron claras en estas organizaciones de doble carácter (*asociación* versus *lo empresarial o de negocio*). Se inició el cambio de concepción de organizaciones sociales con finalidades económico-financieras por organizaciones económica-financieras con finalidades sociales. El equilibrio de la *asociación* frente a *lo empresarial o de negocio* tuvo su ruptura. La *asociación* fue rebasada por la concepción de *lo empresarial*, y dejó de ser un fin para convertirse en un medio. *Lo empresarial* dejó de ser un medio para convertirse en un fin en si mismo.

Lo social, en el sentido estricto de la palabra, se convirtió en un proceso externo y marginal a la estructura organizacional de las OFCC, igual como lo entienden y trabajan algunos grupos empresariales colombianos. La concepción empresarial prevaleciente en nuestro país ubica *lo social* en la esfera meramente de la generación de empleo y pago de impuestos, aunado en uno que otro servicio social (educación o promoción de actividades culturales por ejemplo). Las OFCC terminaron identificándose con ésta posición.

Lo anterior obviamente no permitió que las OFCC se diferenciaran en sus enfoques de organización ni en su actuar de las organizaciones del SFTC. Impide asimismo continuar con procesos colectivos que transformaran realidades y relaciones de los entornos y medio ambiente en las cuales se desenvolvían. De la misma forma la satisfacción de necesidades no abarcó en su totalidad el aumento

en la *calidad de vida* (nivel de vida + condiciones de vida + medios de vida) de sus asociados. Estuvo solo circunscrito a uno de sus componentes: nivel de vida.

En Colombia el origen y crecimiento en los primeros años de vida de las OFCC fue producto de la influencia directa de los sindicatos de trabajadores (en algunos casos con ayudas incondicionales de las respectivas empresas); la iglesia católica; y en casos puntuales el gobierno nacional (fundamentalmente a través de los dos partidos políticos históricos). Fueron estas las referencias institucionales que sirvieron para moldear un concepto de organización. Posteriormente con la fundación de la unión de cooperativas nacionales UCONAL se asesoró la parte de las construcciones administrativas y de ahorro y crédito.

UCONAL como promotor de las cooperativas dedicadas al manejo del ahorro y crédito, siguió con su misión hasta mucho después de convertirse en banco en 1991. En cierto sentido el enfoque de *crecimiento y desarrollo organizacional* de las cooperativas financieras es obra de ésta organización. Como banco además de ser un facilitador de recursos, que en muchos de los casos intermediaba a través de líneas de redescuento con el banco de la república, pasó a ser un competidor más de sus cooperativas financieras asociadas-propietarias en la captación y colocación de recursos financieros. Algo parecido sucedió con COOPCENTRAL pero ya no tanto en el escenario nacional, sino en lo regional.

En éste mismo orden de ideas, el cooperativismo colombiano tuvo influencias de los programas de cooperación internacional enmarcados principalmente, dentro de los planes de la Alianza para el progreso liderada por los gobiernos estadounidenses de esa época. De alguna forma la estructura externa conocida como *Atomizada y competitiva* por su proceso de consolidación individual encaminado al *crecimiento organizacional* como estrategia, fue herencia de estos programas. El *modelo federado* que funciona en Europa, y que restringe la competencia entre organizaciones cooperativas, sencillamente no fue tenido en cuenta.

Dos elementos determinaron tendencias comunes a todas estas organizaciones analizadas, en sus procesos de *crecimiento y desarrollo organizacional* que se evidenciaron principalmente a principios de los años 90s. El primero se relacionó con la idea de prestar solo servicios financieros (*especialización financiera*), dejando de lado la posibilidad de seguir ofreciendo diversidad de servicios (*multiactividad*), como los de salud, construcción, comercialización etc. La especialización desplazó la multiactividad con el pasar de los años. De hecho esta tendencia influyó en la norma gubernamental para readecuar e institucionalizar las estructuras y actividades de ahorro y crédito. La especialización financiera trajo tres cosas principales: a. La formalización y cambio de lógica racional, b. La incorporación de personal técnico-administrativo proveniente del sector privado, y c. Pérdida de identidad frente a sus asociados para las cooperativas de *primer grado*, para las de *segundo grado* (UCONAL y COOPCENTRAL) se añade que dejaron de ser entes integradores.

Como segundo elemento y ligado al anterior, se da un proceso de expansión en dos sentidos: Por un lado, expansión geográfica con la apertura de agencias/sucursales/oficinas en lo local,

regional y nacional. Por el otro la expansión de productos y servicios financieros con introducciones frecuentes en innovaciones. Lo que significó grandes inversiones de capital en tecnología principalmente, amén de inversiones locativas (compra y/o readecuación de locales e infraestructura) y altos gastos de funcionamiento.

El optar como propósito estratégico la especialización financiera les permitió interiorizar conceptos administrativos-organizacionales propios de la banca tradicional colombiana. Igualmente las expansiones conllevaron a abrir el vínculo de relación con sus asociados a terceras personas. Estas pasaron de ser organizaciones cerradas a ser de carácter abierto. La *base social* (asociados) de esta manera pasó de ser homogénea a comportarse de forma heterogénea. El *vínculo cooperativo* se tornó más complejo y débil en su relación, en la medida que el conjunto de relaciones que se daban entre los asociados y la organización cooperativa se des-personificaron por el aumento en número de los asociados y terceros. Hablamos de organizaciones que pasaron de 3.000 o 4000 asociados en promedio, a tener 100.000 a 200.000 entre asociados y terceros en promedio.

En este contexto algunos de los primeros asociados (asociados fundadores o asociados que se vincularon en los primeros años de crecimiento de las OFCC) asumieron reacciones en contra del carácter abierto e inconformidad con algunas transformaciones. Pudo ser el caso de COOPROPAL que sus integrantes no permitieron la apertura del carácter cerrado. Estos primeros asociados tuvieron como característica que por su voluntad y clara conciencia de sus necesidades decidieron formar la organización de la cual hacen parte (hay una afinidad al grupo). El resto de asociados se fue vinculando no tanto por la afinidad al grupo o a los ideales cooperativos, sino por las posibilidades de acceder al crédito. Prevalcieron intereses personales sobre el grupo como tal. Lo social (a través de la educación cooperativa por ejemplo) era uno de los instrumentos para neutralizar esta situación.

Por la misma forma como se vincularon el grueso de asociados a las OFCC su reacción frente a los cambios fue fácilmente neutralizada por las cúspides estratégicas. La participación a las convocatorias de los máximos eventos democráticos (como las asambleas) oscilaba entre un 15% y 20% de los asociados con plenos derechos. El sentido de pertenencia no era muy claro, y no se sentían responsables de las decisiones y destinos de sus organizaciones. Ello da una idea del comportamiento frente a los cambios y preparó el camino para la formación de grupos relativamente pequeños que asumieron los cambios y destinos de estas organizaciones.

Con los dos elementos mencionados anteriormente de fondo, se inicia la transformación de la estructura organizacional de cara a las nuevas condiciones de internacionalización de la economía, que coincidieron en la década de los 90s con el fortalecimiento de los mercados capitales. Se deja atrás la época de la estructura patrimonial para empezar con la estructura de pasivos. Fue el momento propicio para introducir formulas de gestión organizacional en los que prevalece los criterios de rentabilidad financiera en detrimento de los de cooperación y solidaridad.

Para fines analíticos en el periodo de la investigación, las transformaciones de la estructura organizacional de las OFCC se referenciaron en tres estructuraciones (Burocracia maquinista,

Burocracia profesional, Configuración estructural divisional) y tres diseños organizacionales (Organización lineal, funcional, y organización mixta).

En el análisis de las estructuraciones hay una conclusión que resalta en términos de autoridad y poder. Existió un estilo burocrático que llevó a una centralización del poder en la *cúspide estratégica* (Gerencia general y consejo de administración). Este estilo se hace presente también en la formalización de la organización, en sus reglas, políticas y procedimientos. El paso de organizaciones relativamente pequeñas en lo local (años 80s) a organizaciones grandes de carácter regional o nacional (años 90s) se fundamentó también en estilos de autoridad y liderazgo con énfasis burocráticos o piramidales. Son muy pocos los casos donde el liderazgo fue motivado por procesos colectivos. No se niega que en los primeros años de la década de los 80s hubo estilos gerenciales definidos hacia gestiones sociales con liderazgos humanistas, orientados por ideales de la *cooperación*. No obstante hubo niveles de descentralización (sobre todo por regiones) que manejaron cuotas relativas de autoridad y poder. Se aclara que aunque diferentes conceptos de autoridad y liderazgo con enfoques horizontales como referencia, penetraron las estructuras organizacionales de las OFCC no sustituyeron completamente los enfoques autocráticos.

En la construcción de organización, el liderazgo de los consejos de administración hasta mediados de los 80s, y el ejercido por los gerentes generales hasta los mediados de los 90s fue, poco a poco, permeado por los *tecnócratas cooperativos*. En el sentido que fueron ellos los que realmente incidieron directamente en la transformación de la *estructura organizacional*. Los gerentes generales, con muy pocas excepciones, asumieron posiciones más ejecutivas que organizativas. Este cambio de rol los llevó a perder las relaciones directas con las instancias organizativas de sus respectivas organizaciones, supeditados a las labores que ejercían los tecnócratas. Los consejos de administración por su parte asumieron posiciones contemplativas y sin discusiones de fondo sobre las reestructuraciones y/o cambios a las estructuras organizacionales.

En el análisis de los diseños prevaleció un corte de agrupación funcional que recae principalmente en tres áreas: La Gerencia Comercial; La gerencia Administrativa, y la gerencia financiera. En solo dos casos encontramos el área de *lo social* al mismo nivel de las gerencias, como una gerencia de desarrollo/gerencia social. SOLIDARIOS que mantuvo su gerencia social, y COOMULTRASAN que después de la muerte del gerente de ésta instancia en 1995 decide acabarla como gerencia para trasladar sus funciones al área administrativa. Como tendencia mayoritaria el trabajo del área social se asumió como instancia externa a la línea de mando, funcionando en algunos casos como departamento y en otros como programas. La especialización financiera y la racionalización (eficiencia) del manejo del recurso empezaron a ubicar el trabajo de lo social como un gasto. No fue entonces gratuito que varias organizaciones de nuestra muestra terminaran desprendiéndose de lo social como área o instancia organizativa. Para ello contrataban con terceros estos servicios, o simplemente creaban una fundación al estilo de la empresa privada para desarrollar estas actividades.

Al final de la década de los 90s, las áreas financieras finalmente se consolidan como área estratégica en estas organizaciones. En un último plano quedaron las áreas de desarrollo social. *Lo social* quedó supeditado a lo financiero. Lo financiero abandona su carácter de instrumento para transformarse en fin único. En esta lógica se adecua la estructura de varias de las OFCC para sacarle “provecho” al mercado de capitales. Asimismo buscando alta rentabilidad se hicieron grandes inversiones y/o compras en empresas fiduciarias, compañías de financiamiento comercial, sociedades comisionistas de bolsa, leasing, hoteles entre otras.

Los diseños organizacionales mostraron además una tendencia de la *gestión organizacional* muy influenciada por los conceptos de la administración moderna. Si bien es cierto que hasta finales de la década de los 80s las gestiones en las OFCC se trabajaban con base en el *enfoque cooperativo de organización*, ya a finales de la década de los 90s era indiscutible la homogenización del *enfoque privado de organización*. Las características del enfoque cooperativo y su complementariedad con la filosofía inherente a las organizaciones de propiedad común y gestión democrática, fueron desplazadas de la estructura organizacional por un enfoque de lógica de gestión de empresa moderna.

En la medida que el segundo enfoque de gestión organizacional hizo carrera en las OFCC, la apropiación de los conceptos y visiones del sector privado fue más clara y evidente. El punto fue que se convirtió en doctrina ideológica. Sin duda quién dio el primer paso para la extrapolación de las técnicas de gestión gerencial en *lo empresarial o de negocio* (*gerencialismo y eficientismo*) fue UCONAL. El *gerencialismo y eficientismo* son un esquema propio de la *economía insolidaria* que por principio no compagina con las organizaciones de doble carácter.

Pese a la formación cooperativista y humanista de las gerencias generales y de muchas de las personas que integraron los consejos de administración, no hubo la voluntad política para confrontar a los *tecnócratas cooperativos* en su carrera de incubar el *gerencialismo, eficientismo y el gigantismo* en las *estructuras organizacionales*. Voluntad política faltó también para forzar a impulsar una *gestión organizacional* no tanto referenciada en principios cooperativos sino como principio en sí que diferenciara la OFCC como verdaderos instrumentos sociales con finalidades económicas financieras.

Desde el punto de vista del *crecimiento y desarrollo organizacional* en las OFCC, primó el crecimiento como tendencia arrolladora. Esto explica un poco el fortalecimiento del enfoque privado de organización y del gigantismo como concepción a ultranza. El desarrollo organizacional asociado a la *calidad de vida* de la *base social* y a las transformaciones de *lo local*, fue impulsado desde los años 70s. Los consejos de administración y gerencias generales lo enfocaron como una política acorde con las organizaciones cooperativas. Lo anterior sentó las bases para la evolución en la estructura de los comités sociales a los grandes departamentos de desarrollo social, que vinieron a languidecer a mediados de los 90s.

Aquí también en la carrera desenfadada de competir codo a codo con el SFTC, en querer ser grandes organizaciones empresariales, generaron una dinámica organizacional donde los principios y fines de las OFCC, no estuvieron acordes con las transformaciones en sus estructuras organizacionales. En éste sentido como organizaciones de doble carácter, no hay mucho que decir de sus *desarrollos organizacionales* manifestados en su accionar social, en la transformación de sus localidades, y en su articulación con los principios y valores de la cooperación y solidaridad. Como proyectos empresariales si hay mucho que añadir. Sus *crecimientos organizacionales* han sido realmente éxitos en el mundo de los negocios, independientemente de los efectos que generó la crisis financiera de 1998 a todo el sistema financiero. Lo cierto es que hubo procesos que fortalecieron la capacidad empresarial e innovación gerencial que coadyuvaron a garantizar las transformaciones de pequeñas organizaciones cooperativas de ahorro y crédito a grandes negocios de servicios financieros.

En éste escenario las perspectivas del SFCC en una sociedad que tiende a un grado cada vez mayor de individualización y fragmentación, no son muy halagadoras. Hoy podemos decir que si se continua con un enfoque de construir organización privilegiando solamente el *crecimiento organizacional*, lo más probable es que tengamos grandes organizaciones cooperativas transformadas a empresas de sociedades anónimas. El desarrollo organizacional como complemento a todo crecimiento no debe ser minimizado en organizaciones de doble carácter. Crecimiento y desarrollo organizacional deben ir a la par en sus transformaciones organizacionales. Hay que replantear éste enfoque, volver a los principios y valores de la cooperación y solidaridad o al menos a los principios y valores del cooperativismo. Aprovechar la ventaja que ha dado el crecimiento para, y desde allí, retomar el *desarrollo organizacional* como complemento a una visión más acorde con organizaciones de carácter social.