Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración: Un punto de vista a la luz de la teoría organizacional.

Alvaro Sánchez Cabrera
Freie Universität Berlin.

En Colombia en el periodo de tiempo entre 1980 y 2000 las OFCC (*Organizaciones Financieras Cooperativas Colombianas*) mantuvieron crecimientos vertiginosos como organizaciones empresariales. Fue evidente la transformación de pequeñas cooperativas de ahorro y crédito a grandes organizaciones financieras. Esto propició una metamorfosis de su ***estructura organizacional***[1] con las vicisitudes que de ello resulta. Fue indudable la profesionalización de la ***gestión organizacional*** y de las personas que han integrado estas organizaciones. Lo que les permitió escalar posiciones de privilegio en el sector financiero y en el mismo sector empresarial colombiano.

En la década de los 80s hay un ***crecimiento organizacional*** en función de la base social y de la transformación del medio en el cual estaban circunscritas. De algún modo hay una *racionalidad sustantiva* en la medida que mantenían una concepción organizacional bajo supuestos cooperativos que reivindicaban valores y principios solidarios. En los inicios de los años 90s el país entra en la era de la internacionalización de la economía y el sector financiero como tal se erige como su guía. Se afectan comportamientos organizacionales con diferentes intensidades, fundamentados principalmente en las nuevas teorías organizacionales llegadas con los albores de la globalización económica y financiera. En éste contexto, en las OFCC se dieron crecimientos en función de si mismas (a su interior) seguidos por concepciones de ***gigantismo*** bajo lógicas instrumentales donde los *medios* terminaron siendo *fines*. La fortaleza de estos crecimientos fueron puestos a prueba en los dos últimos años de la década de los 90s, cuando se dio la crisis financiera colombiana.

Sin duda en estos procesos fueron muchos los problemas que concernieron a las ***organizaciones de carácter social*** a la cual se circunscriben las OFCC. Por los valores e identidades solidarias consubstanciales, se presentaron dificultades generadas por sus acoplamientos a las nuevas condiciones de apertura económica. Los obstáculos se profundizaron además al tratar de hacer cumplir sus ***fines y objetivos*** estratégicos. El objeto de investigación estuvo entonces referido a los cambios de las *estructuras organizacionales* en su afán de mantener inherentes los enfoques sociales que le son característicos como organizaciones cooperativas. Ser organizaciones de *carácter social* implica mantener una filosofía conexa con *fines y objetivos* enfocados en la ***cooperación*** y la ***solidaridad***. En éste sentido, la transformación de la *estructura organizacional* y los ***enfoques de organización*** implementados con la ***gestión organizacional*** deben ir acorde con éste fundamento.

[1] En el anexo 4 "conceptualizaciones" que hace parte de la investigación, se encuentran definidas las palabras cursivas y resaltadas en negro.

Los problemas tratados en el trabajo de investigación sobre la transformación de la *estructura organizacional* en su adaptación al ***entorno*** se manifestaron en: la ***formalización de la organización*** cooperativa; en los *enfoques organizacionales* de construcción de organización desconociendo algunos valores y principios de la *cooperación* y *solidaridad*; en la *implementación de la gestión organizacional*; en los ***intereses y conflictos*** de las ***relaciones de autoridad, poder y liderazgo***; y en los cambios a los que se vieron sometidos los ***objetivos y fines organizacionales*** de las OFCC.

Por eso la formulación de nuestras preguntas de investigación trataban de responder tentativamente a los enunciados de éstos problemas. Se partía de concebir que *las OFCC son alternativas de desarrollo económico-social, a pesar de estar circunscritas en una economía de mercado, y de poseer una concepción organizacional poco coherente con sus principios y valores*. Igualmente complementábamos la afirmación anterior planteando una proposición como hipótesis de trabajo que afirmaba que *las OFCC se caracterizaban porque las transformaciones de las estructuras organizacionales no reivindicaban ni se correlacionaban directamente (no estaban acorde) con el carácter social inherente en estas organizaciones.*

Comparto la idea que las organizaciones del Sector Solidario Colombiano, en especial el SFCC, pueden constituirse en un punto de partida para la configuración y auge de novedosas formas organizativas empresariales. Lo que facilitaría la tendencia a ganar un peso significativo y participación protagónica en los designios de la economía nacional. Ello en la medida que sus *estructuras* se diseñen o rediseñen de acuerdo con los ***propósitos cooperativos***. Con formas organizativas así, pueden ser un soporte concreto y una base económica para el fortalecimiento de las concepciones humanistas e integrales de realización humana.

Para la explicación de la realidad estudiada el *marco de referencia* (tanto el *marco teórico* como el *marco conceptual*) se fundamentó en la base conceptual de la *teoría de la organización*. En el marco teórico los aportes llegaron principalmente de autores con trayectoria en los temas organizacionales, Charles Perrow; Francois Petit, Jeffrey Pfeffer; Richard H. Hall; Gareth Morgan; Jorge R. Etkin, Henry Mintzberg, y de trasfondo la inspiración de la teoría de racionalidad de Max Weber. Para el marco conceptual, además de los conceptos propios de la *sociología de las organizaciones*, se acudió a la conceptualización y recontextualización de conceptos. Éstos facilitaron mejor la explicación de algunas realidades del objeto de investigación en contextos de *crecimientos* y *desarrollos* cooperativos.

Los análisis organizacionales generalmente recogen cinco variables que se interrelacionan entre sí en el ambiente organizacional. Estos son las *relaciones de poder, autoridad y liderazgo*; la *estructura organizacional*; los *fines y objetivos*; la *cultura organizacional*; y la *tecnología*. Por las especificaciones de los objetivos de la presente investigación se optó por utilizar en el análisis, las primeras tres variables. Abarcar además la cultura y la tecnología organizacional implicaba desarrollar prácticamente dos capítulos adicionales con las connotaciones que de ello se derivaban en términos de

tiempo y recursos. Por otro lado, lo relacionado con la *cultura y tecnología organizacional* pueden por si solas considerarse tema de investigación.

En la teoría de la organización sobresalen dos tendencias teóricas-metodológicas. Los estudios que hacen mayor *énfasis en la estructura y en los aspectos de la coordinación de la organización*, cuyo objeto de análisis es la organización como un todo; y los autores que dan *énfasis a los aspectos de los intereses, conflicto y decisiones*, cuyo objeto de análisis se enfoca en los conflictos. Esta investigación se orientó por los elementos que componen el primer aspecto, sin dejar de lado obviamente algunos elementos del segundo aspecto.

Enfocados en la aclaración anterior, la investigación visualizó la organización como tal, como una unidad social compleja que a su interior interactúan muchos grupos de interés que comparten algunos de los fines y objetivos de la organización. La organización como ***ente social*** es creada intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales (equipo, maquinaría, instalaciones físicas etc). Las OFCC como entes organizacionales deben ser administradas y disponer de determinadas políticas con estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades. Se consideró igualmente a la organización en un contexto múltiple y globalizante. Esto es, se pensó la transformación de la estructura bajo la organización formal e informal, y el continuo adaptamiento de ésta a su cambiante ***entorno***; asimismo con los diferentes niveles jerárquicos, conflictos y ambientes organizacionales.

Implicó lo anterior orientaciones del postulado weberiano de ***racionalidad***. *Racionalidad* y *organización* fueron dos elementos importantes para abordar este estudio organizacional. Es difícil comprender la *sociología organizacional* independiente del concepto de racionalidad. Por lo anterior, éste paradigma fue el punto de partida de nuestro estudio organizacional. Dentro de los parámetros del análisis de la estructura organizacional en las OFCC, la racionalidad englobó la *formalización* y *burocratización* de éstas organizaciones. Involucró ello ***diseños y estructuraciones organizacionales,*** y la ***construcción de un sistema administrativo*** mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades. Consecuente con ello se formaron *instancias organizativas* instituyéndose como ***fuentes generadoras de poder*** que fueron más allá de sus posiciones organizativa.

Las fuentes y las técnicas para la recolección de información estuvieron circunscritas a *fuentes* ***primarias y secundarias***, y a las ***técnicas de encuesta-cuestionario y entrevista***. En la selección de las fuentes, el proceso de exploración, identificación, recolección, clasificación y procesamiento de la información para trabajar el *análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC*, se hizo teniendo en cuenta las facilidades de consecución y los medios empleados para recolectar dichas informaciones.

Dentro de las *fuentes primarias*, la información oral y escrita se recopiló directamente del objeto de estudio. En las *fuentes secundarias* encontramos una relativa variedad de información escritas, además de revistas y prensas que se utilizaron para ampliar las informaciones pertinentes. En todo este proceso se partió de la experiencia existente en el conocimiento de la realidad del SFCC; en

los aportes y experiencias de otras personas conocedoras de la dinámica de este sector; en la información de documentos descriptivos con mucha importancia significativa como fuentes de información; en los libros institucionales que las organizaciones de nuestra muestra publicaron, donde justifican sus nacimientos y crecimientos empresariales en momentos históricos dados; en los informes anuales, actas y documentos de las diferentes instancias de conducción de las OFCC; en las tesis de pregrados (Sociólogos, Administradores de Empresa, Economistas e Ingenieros Industriales) y postgrados (Gerencia Social, Administración y Finanzas, Economía Solidaria y Economía aplicada) realizadas hacia el SFCC como unidades de análisis; en algunas tesis de doctorado (pocas para Colombia) cuyas investigaciones trataron temas sobre organizaciones de carácter social en Latinoamérica; y en investigaciones publicadas del SFCC financiadas fundamentalmente por el Estado Colombiano y las agremiaciones del sector.

Las técnicas de encuesta-cuestionario y las *entrevistas* se utilizaron en una población representativa conteniendo solamente a personas que integraban las diferentes instancias gerenciales de conducción. Estas fueron la ***cúspide estratégica*** (gerentes generales e integrantes del consejos de administración); ***línea de mando*** (gerentes financieros, comerciales, de administración, y de sucursales/agencias); ***tecnoestructuras*** (gerentes y/o directores de departamentos), y ***Staff de apoyos*** (asesores). La *encuesta-cuestionario* con 50 preguntas fue de carácter semiestructurada y diseñada para personas que tenían un buen nivel de información sobre los *desarrollos y crecimientos* de sus organizaciones (ver anexo 3). Las *entrevistas* se realizaron con 50 entrevistados (ver anexo 2). En todo caso en las entrevistas se privilegiaron a las personas con mayor influencia en la toma de decisiones de sus respectivas organizaciones. Con la selección de los encuestados se invirtió la lógica de procedimiento.

Los hallazgos de la investigación en términos generales comprueban la hipótesis formulada. En su adaptación a las nuevas condiciones del *entorno* colombiano, las OFCC transformaron sus *estructuras organizacionales* sin mantener el *enfoque social* propio que les caracteriza como organizaciones de doble carácter (***la asociación*** y ***lo empresarial o de negocio)***. La desnaturalización como entes sociales los llevó a consolidar procesos empresariales en campos donde el SFTC tenía su fortín. Desde este sentido, los referentes organizativos de *cooperación* y *solidaridad* sufrieron necesariamente cambios.

Sin desconocer las incidencias de los elementos exógenos, la transformación de la estructura organizacional estuvo vinculada a variables endógenas. Un grueso del grupo social objeto de estudio (administradores y líderes) se apropió e impulsó un *enfoque de organización* que finalmente se aplicó. Se afecto de esta manera relaciones de poder y la estructura jerárquica con los conflictos evidentes que de ello se generan.

Igualmente, con las *formas burocráticas de organización* asumidas en los procesos de transformación de la *estructura organizacional*, las OFCC se enfatizaron en la adecuación de los medios a los fines. Esto es, privilegiaron los objetivos de lo ***empresarial o de negocio*** que era el

medio, en detrimento de los objetivos sociales de ***la asociación*** que en últimas instancia es la finalidad de éstas organizaciones**.** La racionalidad burocrática los llevó a la búsqueda de un ***eficientismo*** que les favoreció el *crecimiento* en deterioro del *desarrollo organizacional*. El advenimiento de una *racionalidad formal/instrumental* de los *tecnócratas cooperativos* fue evidente.

Los aportes de la investigación desde la perspectiva organizacional, se manifiestan por la manera analítica de abordar el objeto de estudio. Se hace el análisis a partir de la doble característica organizacional propia de los entes cooperativos con gestión democrática, *la asociación* y *lo empresarial o de negocio*. Conllevó ello el reconocer el ***sin animo de lucro*** y una ***concepción organizacional de lo social y local/regional***. Todo en términos de una clara noción frente a los *objetivos y fines organizacionales* procurando el mejoramiento de la ***calidad de vida*** de sus asociados e incluyendo el acrecentamiento del medio al cual se suscriben. Las OFCC son entes primero que todo de *carácter social* más que *organizaciones financieras* propiamente dichas. En otras palabras en la investigación se asumieron como ***organizaciones sociales con finalidades económico-financieras***, y no como ha sido la tendencia perenne de ubicarlas como ***organizaciones económico-financieras con finalidades sociales***. Orientados en éste fundamento no se conoce un estudio/investigación que emprendiera un análisis de crecimiento y desarrollo organizacional de éstas organizaciones financieras basado en éstas características.

Desde el anterior punto de vista entonces, el trabajo realizado permite abrir futuras líneas de investigación en busca de un mejor conocimiento del quehacer organizacional de estas entidades. La formulación y reformulación de los conceptos que se desarrollaron motivados por la necesidad de explicación permitieron en cierto grado asumir esta posición. El estudio de otras organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario a partir de sus *propósitos cooperativos*; los criterios de evaluación de la *gestión organizacional* a partir de la *gestión económica*, la *gestión de la administración* y la *gestión financiera* en organizaciones de doble carácter; el *gobierno cooperativo* y su relaciones de poder frente a la *tecnocracia cooperativa*; la transformación de éstas organizaciones en términos del *crecimiento y desarrollo organizacional*; el *desarrollo organizacional* y su incidencia en *lo local/regional*; los aportes como organización en sus *entornos* y *medio ambiente*; la eficiencia, eficacia y efectividad versus la *exigencia*, *esfuerzo* y *emulación* en las organizaciones de doble carácter, son algunos ejemplos que demuestran la viabilidad de la afirmación anterior.

Asimismo, es importante reconocer además que con la manera de abordar este estudio, se pueden caracterizar muchas de las variables involucradas en los *crecimientos y desarrollos organizacionales* así como el comportamiento de los miembros en ella participantes. En Colombia en muchas facultades de administración ha prevalecido las investigaciones sobre *estructura organizacional* centradas en los principios y los procesos administrativos. Sucede algo parecido con las facultades de Ingeniería Industrial (Ingeniería administrativa) las investigaciones se han condensado a la teoría de la racionalización del trabajo complementada con los principios

administrativos. Una buena contribución desde la perspectiva sociológica a los temas “propios” de la administración es la forma de elaboración de éste trabajo de investigación.

Por último es de resaltar que en la manera de presentar los análisis de la investigación se asumió un estilo particular. Se partió en el modelo analítico de sustentar las afirmaciones que como investigador se realizaban con opiniones que hacen alusión al tema concreto. Los comentarios extractados representaban tendencias que caracterizaban lo expuesto. Ello generó esfuerzos adicionales y un manejo sistemático de las fuentes de información. Una presentación de ésta forma permite al lector darle una nueva faceta de entendimiento de la realidad del problema de investigación que se analizó.

Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración: Un punto de vista a la luz de la teoría organizacional.

Alvaro Sánchez Cabrera.
Freie Universität Berlin.

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las ideas esbozadas en esta presentación corresponden a los resultados propios de la realidad a la cual estuvo determinada la presente investigación, concretamente a las cooperativas denominadas financieras en el periodo de tiempo de 1980-2000. Soy cuidadoso en no generalizar algunas tendencias y características similares del objeto de estudio (las OFCC) a todo el sector cooperativo colombiano y menos al sector solidario. Esto en la medida de las limitaciones que tiene toda investigación; y por no conocer o haber realizado investigaciones sobre el mismo tema con organizaciones de los demás subsectores de la economía solidaria. Ilustro lo anterior con los casos de cooperativas adscritas al sector agrícola. Desde su estructura interna cohesionan núcleos humanos realizando una excelente actividad en la integración social e involucrando la generación de tejidos sociales con sus ***asociados***[2]. La labor que se facilita más en las zonas rurales ha transcendido a escenarios locales/regionales; pero lamentablemente, en lo referente a la investigación en las OFCC, la tendencia que marcó la pauta fue todo lo contrario.

Como lo aclaré en el inicio de las conclusiones el ***crecimiento y desarrollo*** aunado con los cambios de la ***estructura organizacional*** generaron ciertas tendencias. No todas ellas negativas o en contravía de sus ***fines y objetivos organizacionales***. Este interesante proceso ha dejado algunas contribuciones que han sido objeto de estudio para otras investigaciones. Los aportes fueron más evidente en la década de los años 80s. En los años 90s se empiezan a manifestar en las OFCC reorientaciones implícitas en las dinámicas organizacionales. Me refiero al destape de concepciones de manejo con tinte privado e individualista del cooperativismo como concepción. Las situaciones complejas en su labor de organizaciones cooperativas iniciaron su carrera. Estas son las tendencias que en nuestra manera de ver no aportan nada positivo a organizaciones claramente definidas de carácter social. Ello es lo que queremos resaltar en una mirada desde lo externo principalmente. Los comentarios desde lo interno, desde la investigación como tal, fueron dados en el *thesenpapier*.

En Colombia el nacimiento del cooperativismo estuvo ligado a fundamentos altruistas, con fuerte influencia de postulados europeos de final de siglo XIX. Sus formas organizativas han obedecido principalmente a estas posturas. Nuestro cooperativismo no fue acompañado en su construcción de los fundamentos asociativos con profundas raíces en las formas de ***cooperación*** y sistemas de ***solidaridad*** que custodiaron por cientos de años a nuestros ancestros. Estas formas de

[2] En el anexo 4 "conceptualizaciones" que hace parte de la investigación, se encuentran definidas las palabras cursivas y resaltadas en negro.

estructuración organizativa se han perdido en nuestra memoria histórica. Sin memoria histórica nuestra epopeya no pudo simplemente ser escrita ni cantada por los poetas ni trovadores épicos. Una de las razones por las cuales nuestros cooperadores optaron por los lineamientos internacionales. Y en el escenario internacional los principios y valores de la cooperación y solidaridad fueron reducidos a los ***principios y valores del cooperativismo***. El pragmatismo se refleja en los en los principios (en algunos casos 5, en otros 7) y en los valores (en algunos casos 4, en otros 6) pregonados e impulsados por las instituciones de integración cooperativa internacional.

Pese a todo, la *primera generación de cooperadores* logró en alguna medida legitimar el quehacer de organizaciones cooperativas como práctica y transformación social. Fueron los finales de los años 50s y la década de los años 60s cuando surgieron los nacimientos de las OFCC y de la gran mayoría de organizaciones del SFCC. En sus inicios estas propuestas colectivas empresariales y de organización social enfocaron los *fines y objetivos estratégicos* y sus ***propósitos cooperativos*** en relación directa con las expectativas e intereses de sus ***bases sociales*** en particular, y de la comunidad en general. Las condiciones externas eran permeables y no tan agrestes para estas iniciativas organizativas que solucionaban necesidades básicas. La legitimación social hizo posible la articulación en diferentes proyectos de desarrollo local/regional. En éste contexto hablamos de organizaciones cooperativas estructuradas para funcionar con diferentes actividades y/o servicios (consumo, seguridad social, salud, comercialización, recreación, vivienda, ahorro y crédito entre otros). La ***multiactividad*** incluía también instancias organizativas para abordar el trabajo de ***lo social*** y ***lo local***.

El asomo de las megatendencias globalizantes en el escenario universal fueron elementos principales de la década de los 80s, pero que se adecuaron y materializaron en políticas a partir de los años 90s en nuestro país. Nos referimos al fortalecimiento del sector financiero internacional; a la consolidación de los *trusts* multinacionales y su lógica racional de negocios; a las *guerras* por el control de los mercados; y al acelerado proceso de las innovaciones tecnológicas. La combinación de estos elementos está generando la más impresionante concentración de la riqueza, y la creación de un discurso individualizado e individualizante de *modernización* en las economías nacionales y en los enfoques de construir organización empresarial, que se extiende a las dinámicas de la sociedad.

El cooperativismo colombiano no estuvo ajeno a dichas incidencias y a nuevas revaloraciones que de algún modo implicaban transformaciones en sus *estructuras organizacionales*. En éste sentido la *segunda generación de cooperadores* impulsó y posibilitó lineamientos organizacionales que se direccionaron hacía el fortalecimiento de lo financiero como finalidad empresarial. El discurso internacional adaptado a la doctrina cooperativa fue el soporte que sustentaba la necesidad de *modernizar*. En las organizaciones de nuestra muestra cuatro elementos justificaron la ola modernizante: la falta de nuevas fuentes de financiación para sostener las políticas de crecimiento; la carencia de los desarrollos tecnológicos de punta; la deficiencia en la gestión organizacional a la luz de los nuevos conceptos de administración; y la profesionalización en el manejo financiero. La modernización conllevó al paso de la *multiactividad* a la ***especialización financiera***. Del ***vínculo***

cerrado al ***vínculo abierto***. Del modelo de ***estructura patrimonial*** al modelo de ***estructura bancaria o de pasivos***. De las ***organizaciones sociales con fines economicos-financieros*** a la construcción de ***organizaciones economico-financieras con fines sociales***. De las pequeñas pero muchas cooperativas de ahorro y crédito a las grandes pero pocas empresas financieras. En otra palabras, las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito adecuarían sus estructuras para convertirse en organizaciones dedicadas solamente a la actividad financiera de manera especializada. El asumir éste proceso significó competir codo a codo con el grueso de la banca colombiana.

En términos de concepción organizacional y dinámica interna, la *especialización financiera* coadyuvó a mantener similitudes con las organizaciones del SFTC. Dichas organizaciones se convirtieron en el referente a seguir y a imitar en los mercados nacionales. La dualidad existente (***asociación*** versus ***lo empresarial o de negocio***) en las OFCC empezó a fraccionarse tendiendo a privilegiar el lado *empresarial o de negocio*. Los logros alcanzados por la primera generación en el lado de la *asociación* dejaron de ser prioridad para la *segunda generación de cooperadores*. De éste modo que, como comentaba un cooperativista colombiano (ZABALA Salazar, 1997: 17), la fuerza impetuosa, ardiente y apasionada que otorgara los dioses a la primera generación de cooperadores, no repercutió ni se extendió para nada en la segunda.

Es lógico pensar que las transformaciones de las *estructuras organizacionales* estuvieron influenciadas por contextos y variables externas. Esto es por las tendencias que han determinado la *modernización* de los procesos y la misma dinámica interna de todas las organizaciones empresariales colombianas. Si bien es cierto lo anterior, un grupo de ***líderes*** y ***administradores*** de éstas organizaciones cooperativas en un juego de relaciones de poderes lograron consolidarse en la conducción político-estratégica en los finales de los 80s y principios de los años 90s. Las repercusiones internas en las construcciones de las estructuras estuvieron, y en el caso de las OFCC, mediatizadas por elementos que eran propios de los que *lideraron* y de los que *administraron*. De ésta forma homogenizaron un concepto organizacional que adecuó los principios y valores cooperativos al pragmatismo empresarial de corte neoliberal. La memoria histórica definitivamente desapareció del escenario cooperativo.

En este sentido la mentalidad y los quehaceres de los *líderes* y *administradores* estuvieron aliadas a formas de construcción de organización no necesariamente propias de la *cooperación* y *solidaridad*. La ***gestión organizacional*** fue un problema de personas. En algunos casos fue de pequeños grupos, y no de dirección o actividades fundamentadas en procesos colectivos y/o democráticos. Los esquemas adoptados fueron importados de las formas de administrar y dirigir empresas encausadas a la ganancia, lo que necesariamente tuvo sus repercusiones en la construcción de las mismas.

La *gestión organizacional* gestada e incidida por estos cooperadores permaneció entonces enmarcada en una *"modernización"* de la organización cooperativa con fines de adecuarla a los nuevos requerimientos que las tendencias internacionales económico-financieras venían imponiendo.

En el escenario del cooperativismo internacional los adelantos a esta línea de construcción, obedecieron a instituciones de reconocida trayectoria. La Credit union National Cuna Mutual, Liga de Cooperativas de los EEUU, ACI, COLAC, WOCCU, entre otras, colocaron su "granito de arena" al impulso y consolidación de éste proyecto. Es de resaltar que los apoyos tanto político-ideológicos como de flujo de dineros a la construcción de éste estilo de organización cooperativa se profundizaron a partir de las consecuencias del afianzamiento de la revolución cubana. Desde entonces se mantuvieron los contactos con la *segunda generación de cooperadores* y sus organizaciones gremiales como UCONAL (convertida posteriormente a banco) y la misma CONFECOOP.

La racionalidad cooperativa *modernizada* fue explicada por estos entes bajo la plataforma doctrinaria del cooperativismo mundial en una clara adaptación a las concepciones empresariales de final de siglo XX. En estos cambios no hubo la reivindicación o profundización de la ***racionalidad del no-lucro*** que precede a las organizaciones de carácter social y gestión democrática. Sencillamente se opto por una ***racionalidad instrumental***, disminuyendo los factores diferenciales con las organizaciones del SFTC.

Por otro lado el Estado colombiano, en connivencia con el grupo de *administradores* y *lideres* cooperativos mencionado anteriormente, promulgó leyes, decretos y resoluciones creando todo un marco regulativo que orientó las actividades de las OFCC hacía lo financiero. La ley 79/1988 proporcionó las primeras puntadas en el campo de la especialización financiera dando pie a las autodenominadas cooperativas financieras. La ley 454/1998 formalizó, consolidó y proyectó ésta tendencia. Los préstamos para el consumo, lo especulativo y rentista se formalizaron como actividades propias en las organizaciones objeto de estudio y perfiló lo que nombraron SFCC.

Con el cometido anterior las *estructuras organizacionales* fueron adaptadas con áreas financieras tendientes a crear líneas de crédito destinadas al consumo principalmente. Los diseños de productos financieros obedecían más a la lógica de ***captación*** y ***colocación*** para obtener unos niveles de rentabilidad que fortalecieran la organización como tal. En este proceso se hacía caso omiso al carácter social inherente de las mismas, en la medida que el uso del crédito no generaba impacto social a partir de dinámicas colectivas y menos a la cimentación de tejidos sociales. Por ejemplo construcción de planes de vivienda digna a partir de conglomerados específicos de organización de personas. Apoyo e impulso desde políticas claramente definidas a unidades empresariales de base comunitarias con importantes impactos en lo local y regional etc, etc., en fin en experiencias autogestionarias que posibilitaran consolidarse como movimiento social alternativo de desarrollo. Asimismo las inversiones en el sector productivo que privilegiaran los enfoques de organización propias de la Economía Solidaria han sido muy mínimas. La transformación de la *estructura organizacional* no obedeció tampoco a buscar formas de afianzamiento y presencia en el sector real de la economía a través de estas distintas formas organizativas que han estado contenidas en el sector solidario.

Igualmente se provocó el desvió en la aplicación de los recursos obtenidos de sus *bases sociales*, hacia actividades especulativas, rentistas y otras inversiones en los mercados capitales que no eran propias del sector cooperativo. Se invirtió en la compra de empresas de carácter privado, en la adquisición de terrenos y edificios suntuosos, y en negocios netamente especulativos no muy bien vistos para organizaciones de enfoque social. En aras de la rentabilidad se desembolsaron cuantiosas cantidades de dinero que crearon concentración de créditos en pocas manos.

A la no transformación de *lo social* y *lo local* como concepción organizacional se le antepuso una visión que restringía el concepto de lo social. Las posibilidades de dar acceso al crédito a personas que por diferentes circunstancias no eran consideradas sujetos de crédito por el SFTC, eran por si solo lo social. En ésta idea se asumía los desembolsos crediticios por si mismos como articuladores de circuitos y redes que dinamizan las economías locales/regionales. Se le suma al discurso anterior la generación de empleo, y el pago de algunos impuestos puntuales como elementos característicos de esta forma de ver lo social.

La construcción de las *estructuras organizacionales* fundamentada en las actividades financieras aunado a la concepción de construcción de organización no amparada en los principios de *cooperación* y *solidaridad*, llevó a la *segunda generación de cooperadores* a privilegiar los ***crecimientos*** dejando a un segundo plano los ***desarrollos organizacionales***. En éste marco los conceptos de la administración moderna fueron asumidos sin nivel de inventario, y en muchos casos extrapolados en las realidades organizacionales de éstas cooperativas.

El ***gigantismo, gerencialismo***, y ***eficientismo***, creó un ambiente para mostrar el aumento de indicadores cuantitativos que daban significación a los *crecimientos*. La interiorización de este proceso se interpretó como la eficiencia de la *gestión organizacional* equiparable a los logros que el SFTC ha tenido en éste campo. La afirmación anterior es cierta en términos del *crecimiento organizacional*, o si se le da a estas organizaciones la connotación de una empresa común y corriente. Pero en el campo del *desarrollo organizacional* lamentablemente su *gestión* es cuestionable. Todo en la medida que los objetivos de ***calidad de vida*** no fueron prioritarios, o desconocidos de manera explícita.

El fenómeno del *crecimiento organizacional* con dosis fuerte de expansionismo preparó el camino para procesos individualizados e incentivó la competencia entre sus congéneres por los mercados (contraria a la emulación) en todo el SFCC. Igualmente llevó a la concentración en el mismo sector de algunas organizaciones (supuestamente las más eficiente) en detrimento de las otras. Al finalizar la década de los años 90s, las 50 cooperativas más grandes dedicadas a lo financiero poseían una participación cercana del 80% del total de activos del SFCC (excluye los bancos y aseguradoras cooperativas); y el 51% del total de los activos del cooperativismo colombiano. A su vez el SFCC (incluye los bancos y aseguradoras cooperativas) generaba 170.000 trabajos directos que representaban el 18,8% del total de empleos generados por el sector solidario. Cifras que no son muy

representativas y elocuentes en generación de empleos si se tienen en cuenta los niveles exagerados de activos y demás variables de crecimiento. Algunos datos en éste sentido se muestran en el anexo 1.

Lo anterior estructuró y fortaleció un diseño organizacional externo. En efecto el *modelo atomizado/competitivo*, que no tiene una filosofía unitaria y de emulación, encajaba bien en éstas posturas. A él se adhirieron sin reparos las organizaciones del SFCC y las agremiaciones pertinentes. El *modelo federado*, que limita claramente los dominios de operación evitando la competencia directa entre organizaciones cooperativas, simplemente no fue tenido en cuenta. El modelo asumido como guía coadyuvo tácitamente a que los procesos individualizados realizados por cada una de las organizaciones, los llevara a dilapidar cuantiosas sumas de dinero, tiempo y esfuerzos. Muchos proyectos como por ejemplo las innovaciones en plataformas tecnológicas resultaron exageradamente costosos por no haberse asumidos con criterios conjuntos.

La misma configuración del modelo de organización externo redujo las posibilidades de incidencia, en una sola dirección, de políticas de transformación a el ***entorno financiero***. Se dificultó así el cumplimiento del *propósito cooperativo* de *lo empresarial o de negocio*. En menor medida sucede con las políticas emanadas para la transformación del ***medio ambiente*** en el que se encuentran circunscritas como organizaciones. Se dificultó el cumplimiento del *propósito cooperativo* de la *asociación*. Y por último se debilitaron las capacidades de interlocución política con las instancias de conducción o centros de poder del Estado.

Este escenario dejó de una u otra manera a las OFCC expuestas a los vaivenes estructurales del mercado financiero y a una vulnerabilidad como proyectos transformadores. Ellas se convirtieron en el eslabón más débil de toda la cadena e invitadas de segundo orden a un juego de grandes ligas. Las crisis del SFTC inexorablemente influirán en las dinámicas del SFCC, como efectivamente sucedió con la crisis financiera de 1998 en Colombia. Dicho suceso dejó en evidencia muchos de los cuestionamientos propios que arrojó esta investigación.

Una combinación de las tendencias anotadas en los párrafos anteriores, permitió desvalorizar y/o tergiversar en alguna medida el concepto de organización cooperativa. El *"ethos"* cooperativo dentro de las mismas *bases sociales* se ha asimilado en su imaginario como un negocio/empresa sencillamente. La lógica darwiniana imperante y visible en el SFCC las des-certifica como fuerzas transformadoras de relaciones sociales. Igualmente la similitud con el SFTC ha hecho que la aceptación social de las cooperativas financieras ya no tengan un lugar importante en los imaginarios colectivos. Su legitimación como práctica social, de autogestión, creadora de tejido social y aumento de ***calidad de vida*** están cuestionadas.

Al respecto menciono el comentario de un compadre mío, asesor en temas financieros y digno representante del SFTC. Él evocando una posición más *kafkiana* que realista me decía: *"al SFCC solo le quedan tres alternativas para sostenerse en un futuro en el mercado financiero. La primera dedicarse a las microfinanzas. La segunda salir corriendo, abandonar todo; y la tercera el suicidio colectivo"*. Naturalmente las dos últimas alternativas no tienen asidero. Frente a las

microfinanzas como fundamento para las cooperativas financieras hay muchas reservas. Con el perdón de los organismos multilaterales (Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo) y de los gremios financieros colombianos (ASOBANCARIA y ANIF), comparto la opinión que considera inútil la actividad financiera con el solo propósito de la especulación. La función principal de ésta debe ir orientada a garantizar recursos financieros al sector productivo de la economía, al menos en Colombia, involucrando, obviamente en este proceso sectores económicos específicos.

El SFCC no debe seguir siendo un mero colocador de créditos y menos destinados como política al consumo (no quiero decir con ello que las *microfinanzas* están solo orientadas al consumo). El pequeño crédito (no necesariamente es sinónimo de microfinanzas) debe colocarse en localidades o regiones que permitan una simbiosis con las economía locales. En otras palabras que reactiven unidades productivas de negocios en el sector que realmente le compete a la banca cooperativa. Con la obligación, por ser de *carácter social*, de insertarse en circuitos económicos que dinamicen procesos de desarrollo y de organización social. Sólo así estarían cumpliendo con sus postulados de transformación de *lo social* y *lo local*. El discurso de las microfinanzas es un eufemismo para el cooperativismo financiero. Profundiza la *lógica racional instrumental* que evoca el *crecimiento organizacional* como paradigma. La concepción microfinanciera impulsada por los entes internacionales le asigna a las organizaciones cooperativas dedicadas a la actividad financiera, una labor de suavizar y humanizar efectos negativos que el mismo sistema está produciendo.

Hoy por hoy es un poco más difícil construir verdaderas organizaciones de carácter social, ya que el *entorno* y *medio* en las que se desenvuelve le es adverso. El sector privado y el estatal, con linderos poco diferenciados por las mega-tendencias privatizadoras, se erigen como principal fundamento de una sociedad colombiana fragmentada e individualizada. Reaccionar en busca de la reorientación hacia un cooperativismo transformador que haga frente a las falencias del modelo económico vigente será la tarea de la *tercera generación de cooperadores*. La obra se facilita ya que existen mecanismos dados por la propia constitución colombiana de 1991. El plantearse como Estado social de derecho, y la intención de proteger y fomentar formas asociativas de la *economía solidaria* estipulados en los decretos 58, 60, 333 pueden ser un soporte legal interesante.

Para terminar es preciso comentar que las fuentes de información para adelantar el trabajo investigativo se ubicaron principalmente en las personas que de una u otra manera hacía parte de instancias organizativas de conducción. Valdría la pena plantearse y desarrollar investigaciones desde el punto de vista de los *asociados* o de la *base social* en general. Ello por el papel que desempañaron o que debieron desempeñar en estas transformaciones de las *estructuras organizacionales* en las OFCC. Sería indagar un poco por el grado organizativo y su permeabilidad para que muchas de las tendencias que se dieron en dichos procesos, efectivamente se consolidaran.

Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración: Un punto de vista a la luz de la teoría organizacional.

Alvaro Sánchez Cabrera
Freie Universität Berlin.

C O N C L U S I O N E S

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 alinderarse 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. Perdida 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. Prevalecieron 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 restructuraciones 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 desenfrenada 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 continúa 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.