

## Conclusiones

La investigación “Tendencias doctrinales e históricas del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia y su incidencia en la gestión administrativa de las empresas del sector” se centró en identificar las tendencias, que se evidenciaron como hitos doctrinales e históricos en la gestión administrativa del sector cooperativo y la economía solidaria en Colombia.

La investigación se propuso identificar las teorías de mayor incidencia que, habiendo implicado la gestión de las organizaciones, se pueden considerar como tendencias filosóficas; esto se logró gracias a la juiciosa y metódica observación del acervo documental disponible sobre la gestión administrativa en las empresas del sector cooperativo sobre las cuales se han hecho estudios de caso.

Fue de interés, también, señalar las formas de aplicación doctrinal reflejadas en la gestión administrativa al tratar de validar las hipótesis propuestas para el trabajo. Se evidencian resultados de la investigación que validan las hipótesis propuestas.

La hipótesis de que la gestión administrativa de las empresas solidarias es altamente coherente con los principios y valores de la doctrina cooperativa y solidaria –por lo que se diferencian, sustancialmente, de la gestión de una empresa de economía de mercado–, ha sido validada con la verificación de la realidad en las organizaciones estudiadas, tanto en el acervo documental como en los hallazgos encontrados.

No obstante lo anterior, se hizo necesario, igualmente, validar una hipótesis contraria: la gestión administrativa de las empresas cooperativas objeto de estudio no se han direccionado históricamente desde la doctrina cooperativa y solidaria; por esto se asimilan, cada vez más, a la gestión de una empresa de economía de mercado.

Luego de llevar a cabo una comparación entre procesos, estructuras y métodos organizativos de las entidades estudiadas, y profundizar en los tres casos seleccionados como típicos y referentes de un tipo de empresa cooperativa, se establece que las organizaciones cooperativas, con predominancia, muestran que se sustentan sobre principios doctrinales y valores construidos históricamente en un proceso de interacciones sociales, económicas y culturales, lo cual valida la tesis H1, que, en síntesis, se soporta en las siguientes tendencias observadas:

- El movimiento cooperativo, en lo social, pretende siempre conformar el sector con otras formas solidarias, muestra sostenibilidad en el tiempo, con desarrollos sostenidos a pesar de las crisis y dificultades. Quizás el elemento más valioso para rescatar de la trayectoria histórica del sector es que, precisamente, ha sido capaz de ser fiel a la doctrina cooperativa y ha aportado a construir aquella solidaria.
- Se hace evidente que coexistir y cohabitar en el sistema capitalista no ha sido y no será fácil para el sector cooperativo y solidario, ya que este siempre va a estar expuesto a muchas presiones e incluso tentaciones para que vire su camino y compromiso desde la visión solidaria, como lo demuestran las crisis. También son obvias las desviaciones que se presentan en diferentes etapas, extremas contradicciones entre discurso y hacer, que igualmente son analizadas a lo largo del presente estudio.
- La gestión, como tendencia solidaria, se sustenta en la cooperación, que involucra una organización orientada a lograr un beneficio a los asociados. Esta tendencia manifiesta se expresa como participación democrática, en la cual la gestión administrativa se erige en base fundamental para la toma de decisiones desde una visión cooperada y mancomunada, en situaciones de igualdad de derechos y equidad como responsables solidarios.

Además, por medio del estudio se ratifica que la dinámica administrativa de las cooperativas ha estado orientada a:

1. La sustentación en la doctrina y por la defensa de principios cooperativos y de solidaridad.
2. La transformación y adaptación a las nuevas expresiones organizacionales, tanto en los periodos de crisis como en aquellos de mayor dinámica y desarrollo como sector.

En este sentido, los valores que más se han materializado en la gestión administrativa son: autodeterminación, autogestión y autocontrol; ellos, abordados desde la acción del colectivo como un valor intrínseco al ser empresa social, pero a su vez desde los proyectos empresariales, por entenderse que esta es su esencia.

Para el mayor número de organizaciones cooperativas la responsabilidad social es de su ser; para algunas otras, especialmente aquellas que se han enredado en disyuntivas entre conveniencia y esencia, las propuestas de responsabilidad social empresarial suenan atractivas, y hasta son objeto de inversiones en capacitación y actualizaciones normativas en su interior.

El proceso de dirección en este tipo de organizaciones, tanto cooperativas como de solidaridad, expresa y constituye en sí mismo una contradicción de carácter

dialéctico, pues encierra en él un doble carácter presente en todos los momentos del ser cooperativo. Es así como estos van desde lo individual hasta lo colectivo, teniendo que obedecer por su naturaleza empresarial a una dirección de gestión administrativa y a la vez social, económica y democrática que exige respuestas de esa misma naturaleza, reconoce la imperativa interrelación y encadenamiento eficaz con los demás actores económicos, formas empresariales y sociales como constructora de comunidad local y responsable de respuestas a este nivel, y asimismo, el imperativo de lo regional, lo nacional y lo internacional para encadenarse en los nuevos escenarios que generan puntos de valor.

En las organizaciones cooperativas y solidarias, el individuo desempeña un papel fundamental. Cuando actúa como sujeto activo y actor fundamental de los diversos proyectos, programas y acciones de la organización, el individuo se permite ser copartícipe tanto en la acción como en la toma de decisiones estratégicas y de proyección de esta. Él hace posible, con su actuar, la dimensión trascendente de la acción como colectivo social.

La economía cooperativa se sustenta en el bienestar y en el desarrollo, no sólo de sus miembros como asociados, sino que además busca generar impacto y beneficio a la comunidad circunvecina en donde ella actúa, entendiendo que el desarrollo personal no es posible si no se da un progreso del colectivo social al que pertenecen las personas que conforman la organización.

Es importante hacer énfasis en que a partir del doble carácter de la cooperativa siempre están presentes, de un lado, la responsabilidad social y las relaciones vitales con la comunidad, y de otro lado, desde su perspectiva de empresa, la demanda de relaciones económicas claras con sus miembros y asociados, así como en cuanto a pautas de acción y competitividad desde lo económico. Por tal razón la gestión administrativa de las cooperativas expresa igualmente este doble carácter empresarial y social.

Se hace evidente en la investigación, a través de los sujetos estudiados, que la gestión administrativa posee una acción colectiva en su dirección y toma de decisiones. En este aspecto se consideran más fructíferas las decisiones cuando son consensuales, por cuanto todos los partícipes toman conciencia de sus responsabilidades y acatamiento. De la misma manera, las evidencias orientan a considerar mucho mejores aquellas decisiones cuando van orientadas a favorecer tanto los intereses del asociado como la obtención de ganancias, y, a su vez, el desarrollo de su entorno sociocultural. Para las organizaciones cooperativas la solidaridad es un elemento inherente a su acción, tanto económica, como social.

En este sentido las experiencias estudiadas ofrecen un claro ejemplo. La acepción “solidaria-solidaridad” toma dos dimensiones: la primera, solidaridad para considerar a todos los involucrados como igualmente capaces de asumir las responsabilidades y por ello respetados como tales, y una segunda, que deriva

de ser solidarios en la acción, es decir, consolidar algo sólido, circunstancias que permitan amparar a los miembros –cualesquiera y en donde quedan cubiertos todos– cuando eventualmente tengan necesidades por amenazas o desamparos imprevisibles. Una y otra apunta en lo microempresarial al respeto y a la ayuda mutua, y, a nivel macro, a la participación e interacción obligada con el entorno y la comunidad como acciones concretas de actores tanto económicos como políticos incidentes en lo social y cultural, con fuerte acento ético de valores.

Por lo anterior, ellas han sido organizaciones sustentadas en el tiempo y muestran grandes arraigos en las comunidades en las que actúan. Su permanencia les ha permitido acumular capitales económicos colectivos y sociales de interrelaciones y cultura de solidaridad entre sus miembros. De la misma manera, se pudo constatar que aquellas de mayor arraigo son democráticas y apreciadas como escuelas de democracia, y han llegado a serlo porque han respondido a las necesidades de esos colectivos en aspectos tan importantes como empleo, sostenibilidad alimentaria y de consumos inmediatos, y desarrollo comunitario a una escala sustentable.

Uno de los ejemplos más evidentes sobre el particular se pudo constatar y verificar en la Cooperativa Lechera de Guatavita, Colega, en la vereda de Sesquilé, Cundinamarca.

Dicha organización no es solamente una cooperativa, es, además, un referente valioso para la comunidad local y regional en todos y cada uno de los aspectos que constituyen su cotidianidad, a saber: el hábitat, la alimentación, los proyectos, la cultura, la perspectiva de los jóvenes, entre muchos otros. Pero a su vez, la cooperativa es la empresa importante de la región: ella es vista como fuente de empleo, de ingresos y de organización, y ha sido capaz de gestar proyectos de bienestar social con cobertura del 100% en la población local de su incidencia, generando impactos notables en desarrollo social.

Este ejemplo aportó sustancialmente a la investigación, pues se logró identificar que, no obstante su tamaño pequeño, el modelo de gestión cooperativa es, por esencia, de carácter democrático, participativo y, por ende, de autogestión.

De otra parte, la gerencia colectiva y cooperativa se comporta desde dos perspectivas en su acción directiva; una, desde la concertación, participación y democracia, y otra, desde los modelos clásicos, haciendo debida aplicación de dirección sustentada en la planificación, organización, dirección y control. En una adecuada gestión administrativa, establece el análisis correcto de los alcances y desarrollos en la dirección y gerencia soportada y argumentada en diagnósticos pertinentes, pronósticos objetivos y planeación estratégica.

La organización cooperativa guarda en todo momento una doble dimensión, la dimensión empresarial adelantando procesos gerenciales, para lo cual utiliza métodos y técnicas que permiten abordar la gestión económica, técnica,

productiva y financiera de la organización, y la dimensión social, que tiene que ver con los beneficios, el progreso de las familias, la distribución de la riqueza generada por sus miembros en individual y en colectivo, y la función social, la cual es formativa o educadora y busca ante todo impacto y beneficio social.

La potencia de la solidaridad, las interacciones y relaciones que se generan con la cooperación maximiza una construcción que, con lazos muchas veces no visibles, se interconecta actuando en red, en particular desde los intereses de orden social cooperativo. Este se expresa como un valor agregado a partir de las múltiples acciones comunicativas, que del orden local, regional, nacional e incluso mundial permiten la confluencia de intereses y la configuración de un camino común muchas veces no pactado, pero sí interactuado.

Al observar con atención el proceso descrito anteriormente, en su dinámica propia y en su relacionamiento dentro de la cadena de valor, es de carácter dialógico, maximizado de beneficios.

Partimos de la premisa propuesta: la cooperación en sí misma es dialéctica; es decir que se sustenta en la autonomía, pero al mismo tiempo es interdependiente como organización social. Interdependencia y dinámica dialéctica que ha permitido trasladar a cada uno de los asociados los beneficios económicos y sociales de pertenecer a la cooperativa y, a su vez, ser red encadenada a puntos de valor, que aportan y son representados en mayores ingresos individuales y familiares. La tendencia predominante es la de una visión que trasciende el cortoplacismo.

Para los asociados de Colega, ya no es sustancial preocupación la dinámica empresarial de su producción de leche; eso está por ahora superado y bien manejado. Lo es sí, y en grado sumo, el planeamiento de su proceso desde la perspectiva de responder a exigencias globales y el hacer de la cooperativa y las circunstancias de entorno un espacio de desarrollo de capacidades para sus nuevas generaciones con arraigo en la tierra y de territorio.

Varias de las otras organizaciones sujetas al estudio muestran igualmente niveles interesantes de incidencia de estas tendencias doctrinales e históricas, pero seleccionamos a Colega para la ilustración, pues es la organización que muestra más evidentemente la validez de la hipótesis H1 planteada, que a su vez refuerza la respuesta positiva a los nuevos desafíos del siglo XXI y la era del trabajador del conocimiento de nuestra época.

Esta cooperativa está empezando su desarrollo empresarial con buenas bases tanto históricas como de cimientos en principios, referentes de gestión e innovaciones propias en adaptación de conocimientos y técnicas a su realidad. Ello es loable y reconocido, pero también entraña riesgos.

Su actividad económica central es apenas la comercialización de la leche que producen sus asociados, con aceptación de alguna producción de terceros no

asociados de la vereda, con algunos avances, significativos unos y tímidos otros, en los procesos previos y subsiguientes a dicha actividad en la cadena de valor. Se observan serias tentaciones y llamados a que se tomen decisiones de extender la cooperativa a otras zonas, y ello significa distracción de recursos y esfuerzos en ganar puntos de valor en la cadena productiva. La cooperativa solamente ha “cooperativizado”<sup>4</sup> una actividad económica central; las demás acciones son sociales, o son parte de la alianza con la Cooperativa Colanta, o siguen siendo ejecutadas por los asociados como individuos y en sus unidades privadas. Falta mucho camino por recorrer, que se constituye en miles de oportunidades para esta comunidad.

Sin embargo, no se puede afirmar tajantemente que la hipótesis contraria, H2, haya sido totalmente refutada.

Sea por las condiciones de entorno o por los tamaños que van adquiriendo las organizaciones, tamaño y complejidad que muchas veces han sido impuestos por las normas vigentes, no todas las organizaciones cooperativas o solidarias pueden mostrar observancia cabal de los principios cooperativos y solidarios en su integralidad, y en especial aquel de la democracia participante y solidaria, como ha sido expuesto en los argumentos y resultados anteriores.

Aquellas organizaciones vinculadas al sector financiero y de ahorro y crédito, según estudio de entorno y sector necesarios a la comprensión previa y paralela de los sujetos estudiados en este trabajo, y que se desenvuelven en las grandes y medianas ciudades, para las cuales los imperativos económicos de volúmenes y marginalidades son evidentes, la hipótesis H1 no es tan válida. Por el contrario, se puede inferir, por los resultados, que corresponden a tendencias que se encauzan hacia la hipótesis H2.

Estas organizaciones, si bien no son las más, sí involucran un gran número de personas, y por sus incidencias en el mundo de lo financiero han sido encapsuladas en las tendencias de desregulación para el sector tradicional versus regulación para homologación del sector cooperativo y solidario. Son juzgadas por el gremio de bancos y financieras tradicionales o las autoridades de seguimiento y control como actores no formales en el mercado financiero, y como “ideales” operadores de microcrédito y bancarización de las capas populares de la población colombiana.

---

<sup>4</sup> Las autoras toman el concepto “cooperativizar” o “cooperativizado”, propuesto por el maestro Rymel Serrano y el equipo Indesco, en el sentido de identificar la actividad o el proceso que se ha acordado entre los asociados de una cooperativa, para que sea realizado colectivamente en cabeza de la entidad y por tanto queda vedado para ser ejecutado por un asociado de manera individual o con terceros, afectando la disciplina y acción cooperativa, y por tanto, tiene pena de sanción en la organización.

Por falta de reflexión sobre su identidad, o por considerarse parte y actores en el mercado, las cooperativas y operadores ONG de la economía social con mayores volúmenes de asociados o vinculados, en su gestión administrativa, no se han direccionado históricamente desde la doctrina cooperativa y solidaria; por el contrario, asumen esto como una visión ortodoxa y descontextualizada. En sus prácticas se asimilan –es más, buscan acercarse cada vez más– a la gestión de una empresa de economía de mercado, para lo cual invocan las nuevas tendencias españolas de vinculación de socios comerciales con participación en su capital social, al abrir espacios a inversores de capital en las cooperativas, y conformarse en conglomerados empresariales en los cuales la democracia es totalmente representativa y concentrada en un agente administrativo que, en últimas, actúa sólo o con un reducido círculo de contertulios.

Otra tendencia que incide en organizaciones que se inscriben como componentes del sistema de economía solidaria es la de organizar figuras para canalizar recursos hacia nuevas formas jurídicas que se dicen de innovación social, mediante ONG que se argumentan para beneficiar grandes y numerosos grupos populares, las más de las veces como disculpa, pero que en realidad son especuladores y vendedores de servicios populares.

Otras empresas o formas operativas especialmente organizadas con fines políticos o como operadores circunstanciales de políticas transitorias de gobierno, lamentablemente, usan las formas solidarias, se constituyen en ONG e incluso hacen uso de la figura jurídica cooperativa como forma agrupadora para aprovechar coberturas, obtener contrataciones gubernamentales y de agencias internacionales y beneficios fiscales, valiéndose de una imagen de gran responsabilidad social empresarial.

Este nuevo tipo de entidades y figuras constituyen un interesante acervo de organizaciones, cada vez más numerosas en nuestro medio y en Latinoamérica, que deberían ser abordadas bajo la lupa de una rigurosa investigación, que delimite hasta dónde su naturaleza es social, y para establecer sus verdaderas identidades y fines.