

## ENSAYO SOBRE LA REALIDAD ESTRATEGICA DE COOMEVA

DAVID ANTONIO MANTILLA RAMIREZ

Estudiante del Postgrado en Administración.

*Tema seleccionado: Elementos para la aproximación al diseño de una estrategia de especialización de Coomeva.*

Desde hace varios años, se ha venido investigando en la Cooperativa cuál es el modelo de organización administrativa que debe adoptarse, a fin de que sirva de medio para el mejor cumplimiento del objeto social, referido concretamente a lograr la satisfacción de los asociados y de los afiliados, a través de los servicios que les presta la Cooperativa.

Se han contemplado aspectos propios de la doctrina y de la filosofía cooperativas, tales como la participación democrática de los asociados en la gestión; los aspectos culturales propios de la idiosincrasia de las diferentes regiones donde tiene sedes la Cooperativa y, además, los factores técnicos y económicos que se pueden resumir en preguntas como: ¿organización por servicios o por zonas geográficas?

En 1985, Coomeva adoptó formalmente el llamado modelo de organización matricial, con el que se buscaba que la Cooperativa se desarrollara en diferentes sitios del país, a través de Regionales, (dentro de las cuales y bajo la dirección de un gerente, estarían todos los servicios) y de una Dirección Cen-

tral (con un Gerente General y un Gerente especializado para cada servicio). La Dirección Central fijaría las políticas, los objetivos, y ejercería un control y una evaluación globales; las Regionales (que para el efecto equivalen a las Sucursales, definidas en el Código de Comercio) actuarían con cierta autonomía. Un resumen de esa forma de trabajo se encuentra en la expresión acuñada en esa época en Coomeva: "Centralización de políticas y Descentralización de operaciones". Se empezó a hablar de que una persona podía tener varios jefes, dependiendo de la matriz en la que estuviera actuando en un determinado momento, pero que de todas maneras había un jefe Técnico y un jefe Administrativo. Además, como una de las principales características de las organizaciones matriciales es el trabajo por proyectos y, en Coomeva, esa condición es permanente, el modelo era aplicable.

No obstante, el modelo fue desprestigiado porque, entre otras razones, fue adoptado, mas no implantado, y porque no fue estudiado ni divulgado. No se preparó a la organización para el

cambio que, entre otras cosas, era un cambio de cultura.

### **Participación de los asociados**

Lograr la efectiva y adecuada participación de los asociados en una Cooperativa es un propósito que rara vez se consigue. En especial, cuando el número de asociados es grande y creciente. Algunos estudiosos consideran que:

a) Los asociados deben participar, ejerciendo responsablemente el deber y el derecho de elegir unos buenos representantes a los organismos de dirección, administración, control y vigilancia.

b) Los asociados deben reunirse con esos asociados elegidos, para recibir de ellos informes y para discutir iniciativas. En síntesis, los organismos no deben ser de un número excesivo de asociados, porque se llega a interferir en la administración.

Otros estudiosos consideran que, por el contrario, se deben establecer mecanismos para que los asociados puedan participar más directamente en los organismos de dirección, administración, control y vigilancia.

En Coomeva se ha optado por este último camino y, en consecuencia, un número bastante grande de asociados está vinculado a esos organismos y a Comités de apoyo que, en la mayoría de los casos, tienen sus homólogos en cada sitio donde la Cooperativa tiene oficinas.

Es importante anotar que la nueva Constitución Política de Colombia, promulgada en 1991, ha sido un importante punto de referencia para los asociados que han intervenido en el proceso de elaboración de los nuevos estatutos de la Cooperativa, a tal punto que, (guardadas las proporciones), en ellos están incluidos los conceptos de autonomía de Regiones y de Oficinas (las unidades administrativas más pequeñas) y hasta la opción de que varias oficinas se reúnan

y puedan ser constituidas como Regionales.

### **Aspectos culturales (idiosincrasia de las regiones)**

En Coomeva, este aspecto es de gran relevancia y debe ser tenido en cuenta en la formulación de la estrategia global de la Cooperativa. Cada región manifiesta la necesidad de que se le reconozca su idiosincrasia y, además, se le tengan en cuenta su liderazgo, sus logros, su estilo y su autonomía para hacer las cosas.

### **¿Organización por servicios o por zona geográfica?**

#### **Por servicio**

En cada región habría una organización independiente para cada servicio, cuyo ejecutivo responsable dependería de su similar, en el orden corporativo.

#### **Por zona geográfica**

En cada región (zona geográfica), habría una organización para todos los servicios, cuyo ejecutivo responsable dependería del Gerente General. Los Gerentes de Servicio, en el nivel corporativo, serían responsables de las políticas, y la ejecución se haría a través del ejecutivo responsable de la Regional.

La otra alternativa es que el ejecutivo responsable de la Regional dependa, respecto de cada servicio, del ejecutivo de orden nacional, responsable de ese servicio (organización matricial).

### **¿Cuáles son las necesidades?: ¿Cuáles son las expectativas de los asociados de Coomeva? ¿Cuáles, las de los afiliados a los servicios de cuidados de salud?**

#### **Los asociados**

Estudios recientes han mostrado un alto grado de satisfacción de los asociados con los servicios que les ofrece

la Cooperativa (cantidad y calidad). Sólo hay una institución financiera, en el país, que logró niveles mayores que los nuestros (dos puntos porcentuales más). Para este ensayo, es importante hacer referencia a dos razones expresadas por los asociados: La primera, relativa a la variedad de los servicios y la segunda, a que todos ellos se obtienen en un mismo sitio físico.

### **Afiliados a los Servicios de Salud**

La Medicina Prepagada y la Empresa Promotora de Salud son servicios complementarios.

A partir de dicha relación, se plantean interrogantes: ¿debe tener la EPS planes complementarios? ¿Los planes complementarios deben seguir, en Coomeva, ligados a la Medicina Prepagada? ¿Ambos deben tener planes complementarios? ¿Cuáles? ¿Cuál es el futuro de la Medicina Prepagada? ¿Cuál sería el futuro de Coomeva, sin la Medicina Prepagada?

### **La especialización**

Desde hace varios años, el gobierno ha venido presionando a las Cooperativas para que especialicen sus actividades.

Desde la perspectiva del gobierno, lo que se busca es una mayor protección a los ahorradores, al eliminar la posibilidad de que las Cooperativas multiactivas utilicen los dineros captados de sus asociados, en actividades diferentes de aquéllas en las que dichos asociados puedan beneficiarse.

Desde la perspectiva de Coomeva, lo que se buscaría es aprovechar las oportunidades que dan tanto la Ley Cooperativa como el mercado de poder, para captar recursos del público, lo cual, unido al prestigio que tiene la Cooperativa, representa una fuente muy importante de recursos.

La tarea que actualmente adelantamos en Coomeva es la de conjugar y sopesar todos los elementos que se han descrito antes, y otros de carácter técnico y económico (la posible efectividad mayor de las unidades de negocio, independientes y más pequeñas; los sistemas de información especializados, pero integrados; la integración física; la especialización de las personas que prestan los servicios; la distribución de los gastos corporativos; el incremento de los gastos, el crear entes autónomos), así como las ventajas y las desventajas de todo orden, que implica la especialización.