



ESCUELA DE NEGOCIOS

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS)

TRABAJO FINAL DE MASTER

**PROFESIONALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE OBREROS Y
EMPLEADOS DEL TRANSPORTE COLECTIVO, C.O.E.T.C; PERSPECTIVA
DE AGENCIA.**

AUTOR: FEDERICO MATÍAS DELGADO FERRÉ

TUTORA: SUSANA VILLANES

FECHA: JUNIO 2016

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a mi familia por el apoyo constante, y en especial a mí querida esposa Alejandra por ayudarme y apoyarme en los años que curse el MBA, así como con sus valiosos aportes en la lectura y avances del trabajo.

A mis compañeros de maestría por los lindos momentos que hemos vivido y por el apoyo constante.

Al personal de Coetc, por apoyarme en la realización de las entrevistas y a permitirme utilizar la empresa como caso de estudio. Especialmente al Presidente Hugo Cervini y al Contador Philippe Koche.

A mis amigos por el apoyo de siempre en todo momento, especialmente en estos últimos años que me ha tocado viajar a realizar la maestría.

A mi tutora y coordinadora del trabajo de investigación, Susana Villanes y Vanessa Welsh, por la buena onda, buen trato y esfuerzo en la corrección, a pesar de los plazos apretados que termine manejando.

Resumen

En la actualidad las cooperativas de trabajo asociado juegan un papel fundamental brindando solución laboral y calidad de vida, asentándose en buenos valores para la sociedad. Las características del mundo actual en el que están insertas les exigen profesionalizar su gestión.

En los últimos años el sistema de transporte colectivo de Montevideo (Uruguay) así como el suburbano y en particular las cooperativas de transporte de pasajeros han tenido dificultades para obtener resultados operativos positivos y una adecuada solvencia financiera. La Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivos (C.O.E.T.C.) no es ajena a esta situación.

Para afrontar esta realidad y un entorno cada vez más complejo, se necesita de una función directiva preparada y profesionalizada, que en las cooperativas dada su conformación e historia, la mayoría adolece. Avanzar en el camino de la profesionalización enfrenta a las cooperativas a un replanteo de su forma de operación y la aparición de una serie de conflictos y costos, como consecuencia de la separación entre propiedad y administración o gestión.

Estudiaremos y analizaremos los conflictos que surgen en la cooperativa de transporte Coetc en la transición hacia la profesionalización de la gestión desde el punto de vista de la teoría de agencia.

Del análisis de los instrumentos utilizados en la investigación, creemos que la profesionalización de las cooperativas implica necesariamente un cambio de mentalidad en la cooperativa, así como en la alta dirección (Consejo Directivo), quienes deben transmitir la idea hacia todos los niveles de la organización. El cambio debe realizarse en forma conjunta con los profesionales, de manera de lograr que su conocimiento de gestión sea absorbido, comprendido y acompañado por los socios, quienes deben tener clara la necesidad de cambio hacia una gestión profesionalizada. De esta manera la transición hacia una gestión profesionalizada evitará importantes conflictos de agencia como los que hemos mencionado a lo largo de la investigación.

PALABRAS CLAVES: Cooperativas, Teoría de Agencia, Profesionalización, Gestión.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I.....	5
Que es una cooperativa.....	5
El cooperativismo y los principios cooperativos.....	5
El cooperativismo en Uruguay.....	8
Cultura organizacional de trabajo asociado.....	11
El cooperativismo de trabajo asociado en Uruguay.....	11
Estructura formal y gestión, principales características.....	13
Gerencia empresarial y gerencia cooperativa.....	18
Capítulo II.....	20
Profesionalización de las cooperativas de trabajo.....	20
Capítulo III.....	24
Teoría de Agencia, problemas y costos.....	24
Sistemas de remuneración por incentivo y mecanismos de control.....	28
Costos de Agencia.....	29
Capítulo IV.....	31
Metodología de la investigación.....	31
Caso de estudio, descripción general de la organización.....	32
Análisis de la organización interna.....	33
Asignación de derechos de decisión.....	34
Partes interesadas vs socios.....	36
Cultura organizacional y gestión.....	37
Capítulo V.....	40
Análisis de los resultados.....	40
La profesionalización de la Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivo (C.O.E.T.C.).....	40
Relación de agencia en la profesionalización de Coetc.....	42
El problema de selección adversa en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc.....	44
El problema del riesgo moral en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc.....	45
El problema de señalización en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc.....	47
Sistemas de remuneración por incentivos y mecanismos de control.....	48
Costos de agencia.....	49

Costos de control.....	50
Costos de garantía.....	50
Pérdida residual.....	51
Capítulo VI.....	52
Conclusiones.....	52
Bibliografía.....	62
Legislación consultada.....	65
Anexo, entrevistas realizadas.....	66

Introducción

¿En qué se diferencia dirigir una cooperativa de una sociedad comercial que no lo es? El desafío es poder negociar y conciliar las relaciones existentes que se dan dentro de las cooperativas, el entendimiento de la satisfacción de los socios, las necesidades de los mismos así como el cumplimiento de su misión. Muchos son los estudios sobre el gerenciamiento de empresas que se han realizado, pero debemos considerar que las cooperativas tienen una conformación, principios y valores entre otras características propias que las diferencian.

Partiendo de la definición (brindada por el Organismo Internacional de Industria y Servicios Cooperativos); se entiende por una cooperativa a “una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones ya sean económicas, sociales y/o culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”¹.

Son los socios quienes toman el timón y se encuentran al poder, y en quienes rige el destino de la sociedad cooperativa. Independientemente del capital aportado por los socios, el propio concepto trata de potenciar y elevar el factor humano, entregándole a cada socio un voto y viendo al capital como una cuota de apoyo. Fortaleciendo el factor humano es que se busca motivar y generar cierta cultura organizativa y de pertenencia a la cooperativa, de manera de incrementar la motivación y fomentar la creatividad para hacer frente al entorno cambiante y competitivo de hoy en día.

La dirección de la cooperativa es llevada a cabo por un conjunto de socios miembros de esta, elegidos través de la asamblea general. Este conjunto es llamado consejo directivo, y es en quien los socios han entregado su voto de confianza.

La asamblea establece los objetivos y lineamientos a seguir en cada período y el consejo directivo es quien se encarga de llevar adelante los mismos.

Las características de la nueva economía y el mundo globalizado presentan retos y oportunidades para la gestión de las empresas, que requieren de una función directiva profesionalizada y preparada, capaz de hacer frente a situaciones complejas, en un entorno cada vez más hostil y que requiere de reacciones rápidas.

En los últimos años el sistema de transporte colectivo de Montevideo así como el suburbano y en particular las cooperativas de transporte de pasajeros han tenido

¹ Fuente: <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>

dificultades para obtener resultados operativos positivos y una adecuada solvencia financiera. La cooperativa no es ajena a ésta realidad.

Por lo tanto es necesario contar con profesionales para los puestos de responsabilidad; es así que aparece la necesidad de profesionalizar la gestión de la sociedad cooperativa.

Actualmente la mayoría de las cooperativas no cuentan o se niegan a contar con directivos profesionales que se encarguen de la gestión y que estén preparados para afrontar el mundo actual. Por lo general los cargos importantes, con responsabilidad dentro de las cooperativas son los llamados “cargos políticos”, son cargos de confianza asignados por el consejo directivo de turno. Asimismo estos pueden y lo hacen asiduamente cambiar cada vez que cambia el consejo directivo; por lo que los rumbos de las cooperativas pueden dar un giro de 180 grados de un periodo a otro.

Si las cooperativas optan por contratar y mantener profesionales en los puestos claves, se produce una separación de funciones, por un lado la del socio, quien fija los objetivos de la sociedad en las asambleas generales y en el consejo directivo y por otro lado la función de dirección desarrollada por profesionales capacitados para ejercerla. Esta situación generará una serie de conflictos o problemas en la cooperativa como consecuencia de la separación de la propiedad y la dirección de la misma.

Por lo mencionado anteriormente consideramos que la profesionalización podría ser una solución para cubrir las deficiencias y problemas que mantienen las cooperativas de manera de poder mejorar su posición competitiva en el mercado en el cual operan.

Revisando la literatura y casos de estudio, creemos que en las situaciones en las que se ha aplicado esta perspectiva de analizar las relaciones existentes entre directivos profesionales y los directivos (socios de las cooperativas), caracterizada por la existencia de asimetrías de información y divergencias de interés entre las partes, se asimilan al escenario general que mantiene la cooperativa en etapa de transición hacia una gestión profesionalizada.

Hay que destacar que el problema sobre el cual se desarrolló la teoría de agencia no es otro que el de los conflictos de interés existentes en las grandes empresas, que se dan entre los propietarios y los administradores, como consecuencia de los problemas entre propiedad y administración. Por lo tanto el problema de agencia que puede ocurrir en la profesionalización de la sociedad cooperativa no es más que el reflejo del

caso general existente en las empresas capitalistas o privadas considerando las particularidades de las cooperativas.

Las preguntas que se intentan resolver en esta tesis son:

1. ¿La profesionalización podría ser una solución para mejorar su posición competitiva en el mercado en el cual operan?
2. ¿El éxito en la implementación de un proceso de profesionalización en una cooperativa está condicionado a que “solamente” esté a cargo de sus dueños?
3. ¿Cómo afectan los problemas de agencia a las cooperativas que se encuentran en un proceso de transición hacia la profesionalización de la gestión?
4. ¿Cuáles son los principales conflictos de intereses y asimetrías de información así como los costos de agencia (generados por estos conflictos) existentes en el proceso de transición hacia una gestión profesionalizada entre los propietarios y directivos profesionales?

El Objetivo General de esta investigación es verificar la existencia o no de problemas de agencia en la transición hacia una gestión profesionalizada de las cooperativas.

Los Objetivos Específicos serán analizar qué factores influyen en el proceso de profesionalización e identificar y definir qué herramientas se necesitan para llevarlo a cabo con éxito, focalizando una cooperativa de transporte.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo de investigación fue un análisis descriptivo, de tipo etnográfica, con estudio del caso sobre una Cooperativa de Transporte. Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron: estatuto, actas, reglamentos internos, resoluciones, memorándums de control interno, el propio funcionamiento de la organización así como en el conocimiento in situ de la misma por trabajar para la cooperativa. Asimismo se realizaron entrevistas en profundidad al presidente de la cooperativa bajo análisis y a uno de los contadores y al presidente del Instituto Nacional de Cooperativas de Uruguay (INACCOOP), el Sr. Gustavo Bernini.

El presente trabajo se estructura en seis capítulos, en cada uno de los mismos se pretende agrupar contenidos que permiten una adecuada exposición de los resultados de la investigación con relación a los objetivos planteados al inicio.

En el primer capítulo se conceptualizará a las cooperativas y sus características generales. Expondremos también el cooperativismo en Uruguay, la cultura organizacional, la estructura formal y gestión de las cooperativas.

En el segundo capítulo conceptualizaremos la profesionalización de las cooperativas de trabajo.

En el tercer capítulo se analizará el concepto de la teoría de agencia, mencionando los diferentes conflictos de intereses existentes entre los propietarios y gestores administradores, así como los sistemas de remuneración por incentivos y mecanismos de control y los costos de agencia.

El cuarto capítulo se destina a detallar la metodología utilizada para la realización de este trabajo de investigación. Utilizando un análisis descriptivo del caso de estudio para dar respuesta a los objetivos de investigación planteados. Se analizará la Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivo C.O.E.T.C.; detallando los principales aspectos necesarios para poner en conocimiento y facilitar el análisis planteado para el lector.

En el quinto capítulo expondremos el análisis de resultados de los instrumentos utilizados en la recolección de información de la cooperativa bajo estudio; contrastando los mismos con la teoría analizada.

En el sexto capítulo presentaré las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, obtenidas como consecuencia de contrastar la teoría con la realidad del caso de estudio.

Por último se detalla en anexo las entrevistas realizadas.

Capítulo I

1. Que es una cooperativa

De acuerdo al Organismo Internacional de Industria y Servicios cooperativos²; una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Dentro de los diferentes tipos de cooperativas que veremos más adelante, es interesante detallar las que son propiedad de los trabajadores y están controladas por ellos; **Las cooperativas de trabajo asociado:** son empresas que están sujetas a los mismos factores de competencia, gestión y rentabilidad que otras empresas. Los trabajadores son socios mayoritarios de la empresa de la que poseen al menos un 51% del capital. Por lo tanto los trabajadores deciden juntos los lineamientos a seguir así como designan a sus líderes. También deciden compartir los beneficios que tienen una doble vocación: dar privilegio a los que trabajan en la empresa, (bonificación anual basada en el trabajo efectuado), y consolidar las empresas pensando en las generaciones futuras a través de la creación de reservas. El control democrático se basa en el principio “una persona = un voto”, sin importar el capital poseído³. **Las cooperativas sociales:** especializadas en el suministro de servicios sociales o en la reinserción de personas desfavorecidas y marginadas.

1.1 El cooperativismo y los principios cooperativos

El cooperativismo mantiene un amplio reconocimiento en el desarrollo de los países, sus firmes principios y sus valores sociales han hecho que su presencia crezca de gran manera en el mundo. La sólida institucionalidad que brinda la Alianza Cooperativa internacional (ACI), proporcionan un amplio reconocimiento y posicionan al cooperativismo como una herramienta fundamental para el desarrollo de los países. Asimismo es el sector más representativo de la economía social y el de más larga tradición.

² Fuente: <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>

³ Fuente: <http://www.les-scop.coop/sites/esp/index.html>

Analizando los datos cuantitativos que nos presenta la ACI (Alianza Cooperativa internacional), a nivel mundial las cooperativas cuentan con casi 1.000 millones de socios y generan 100 millones de empleos, un 20 % más que las firmas multinacionales (2012); las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo suman 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes (2012).⁴

En el caso específico de Uruguay, las cooperativas son responsables del 3% del PIB. Producen el 90% de la leche, el 34% de la miel y el 30% del trigo. El 60% de su producción se exporta a más de 40 países (2011).⁵

En cuanto al origen del cooperativismo moderno, generalmente se señala como la creación de la cooperativa de consumo de Rochdale Society of Equitable Pioneers, en 1844 en la ciudad de Rochdale, Reino Unido y los principios que allí se establecieron son de alguna forma la base de los que rigen en la actualidad, consagrando a las cooperativas como empresas democráticas (Monzón Campos, 2012).

Es desde ese momento en donde la creación de diversos tipos de cooperativas han ayudado en diversos países en la solución de ciertos aspectos, creándose cooperativas de vivienda, de consumo, de salud y de transporte, entre otras.

En el año 1995 se realizó el congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, en el Reino Unido, específicamente en la ciudad de Manchester; estableciendo una definición de cooperativa: “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Monzón Campos, 2012, p. 15).

Monzón Campos (2012) nos brinda una versión resumida de los principios, que detallamos a continuación:

1. “Adhesión voluntaria y abierta a toda persona capaz de utilizar sus servicios, sin discriminación alguna (puerta abierta: doble condición de socio y usuario).

⁴ Fuente: <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>

⁵ Fuente: <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>

2. Gestión democrática por parte de los socios con igualdad de derecho de voto (un socio, un voto) en las cooperativas de primer grado y organización democrática en todas las demás.
3. Participación económica de los socios inspirada en los valores cooperativos: retorno de excedentes a los socios en proporción a las operaciones de éstos con la cooperativa; creación de un patrimonio cooperativo irrepartible; si existe retribución al capital social obligatorio, ésta consistirá en un tipo de interés limitado.
4. Autonomía e independencia. La firma de acuerdos con otras organizaciones o el recurso a fuentes externas para captar capital inversor no impedirá el control democrático de los socios usuarios sobre la cooperativa.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas, fortaleciendo el movimiento cooperativo mediante el desarrollo de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Interés por la comunidad, trabajando las cooperativas para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades” (Monzón Campos, 2012, p. 15).

Es importante destacar que estos principios se desprenden de los valores de las cooperativas, también determinados en el mencionado congreso de la ACI. Los mismos son: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad (Monzón Campos, 2012).

En cuanto a la aplicación y al estudio de estos principios, notamos la dificultad por parte de las cooperativas para asignar criterios de medición. La ACI ha impulsado como herramienta en este sentido la implementación del balance social.

En cuanto a la metodología del balance social, este mide “todos aquellos beneficios adicionales a los meramente económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia: los asociados, los empleados y la comunidad en su conjunto” (Mugarra, 2001).⁶

⁶ El lector pueden complementar la lectura sobre cooperativismo y los principios cooperativos en <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.

1.2 El cooperativismo en Uruguay

Para un país que no tiene dos siglos de vida independiente, contar con más de cien años de antecedentes cooperativos puede considerarse un hecho significativo.

Los hechos han ido pautando el crecimiento y la consolidación del cooperativismo, hoy en día se cuenta con una gran confederación de alcance nacional y con más de 1.200 entidades cooperativas reconocidas por la Ley. (Bertullo, Isola, Castro y Silveira, 2003).

Existen autores como Terra (1986) y Bertullo et al. (2003) que han realizado importantes estudios y trabajos tratando de sistematizar el conocimiento y generar una clasificación del cooperativismo uruguayo.

Terra (1986) brinda aspectos históricos y sociológicos sobre las cooperativas y las clasifica en cooperativas de consumidores, de crédito, de vivienda, de producción y las agropecuarias. Mientras tanto, Bertullo et al. (2003) realiza una clasificación similar, realizando un importante análisis sobre los vínculos del cooperativismo con la educación y la investigación científica.

Por otra parte Bertullo et al. (2003) nos proporcionan algunos elementos que caracterizan al cooperativismo uruguayo, a saber:

- ✓ La vinculación del cooperativismo uruguayo con los movimientos sociales, tanto en sus orígenes, evolución y desarrollo.
- ✓ La relación que mantiene con el Estado, dado que ha influido en el surgimiento, expansión y crecimiento, sean apoyando u obstaculizando. Debemos considerar también la total independencia de los poderes políticos.
- ✓ La importancia del cooperativismo surgido, desarrollado y muy marcado en el interior del país. Teniendo en cuenta que nuestro país se encuentra hasta el día de hoy bastante centralizado en Montevideo.
- ✓ El cooperativismo uruguayo es muy respetuoso por los principios y valores del cooperativismo internacional nacido en Rochdale.

Considerando esta tradición de cooperativismo, algunas entidades del movimiento se han vuelto tradicionales, de vital importancia e influyentes en la sociedad uruguaya, así como fundamentales en la vida de las personas que conforman las cooperativas. A continuación mencionamos ejemplos que fueron trascendentes.

En primer lugar debemos mencionar que el organismo de referencia del cooperativismo uruguayo es la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP). Según la definición de su página web, es la “la organización de representación y defensa gremial del movimiento cooperativo uruguayo” (CUDECOOP, 2015).

A partir de 1984, año en que comienza el retorno a la vida institucional democrática, es que se avanza hacia la articulación de tercer grado del Movimiento Cooperativo Uruguayo, y es en el año 1988 en donde se crea y se firma el documento definitivo (Bertullo et al., 2003), aquí se aglomera a la mayoría de las principales federaciones y cooperativas. Encontramos entre ellas, según datos de CUDECOOP (2015): Agrarias: Cooperativas Agrarias Federadas (CAF); Vivienda: Federación de Cooperativas de Vivienda por Ahorro y Préstamo (FECOV). Ahorro y crédito: Cooperativa ACAC, FUCAC, Cooperativas Nacionales Financieras Aliadas en Red (CONFIAR), FUCEREP, Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC), Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), Cooperativa Policial de Ahorro y Crédito (COPAC), Cooperativa Policial Ahorro y Crédito (COPOLAC), CABAL.

Es de vital importancia para el desarrollo del movimiento cooperativo uruguayo, contar con el apoyo del gobierno así como con políticas estatales y con una legislación en la materia.

En el año 2005 asumió gobierno por primera vez el partido constituido como Encuentro Progresista-Frente Amplio-Nueva Mayoría, el cual se encuentra actualmente en el poder y lo hará hasta marzo de 2020.

Este cambio trajo aparejado una serie de medidas importantes de fomento del cooperativismo. Entre las mismas destacamos, la aprobación de la Ley General de Cooperativas No. 18.407 del 24/10/2008, brindando un marco jurídico. La aprobación de la Ley marca la finalización de una etapa no solo en términos legislativos sino también en términos del desarrollo del cooperativismo puesto que se crea el Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOO) con participación del gobierno y del movimiento cooperativo.

Como menciona Bertullo et al. (2003) en su trabajo, no existe una legislación unificada para el cooperativismo uruguayo. Este hecho resultaba extraño considerando la fuerte tradición de cooperativismo mencionada.

Reforzando lo anteriormente dicho, destacando lo mencionado por Martí (2010, p. 9). “Si comparamos el desarrollo de la legislación cooperativa en Uruguay con la legislación de la región nos encontramos que hasta la aprobación de la Ley General de

Cooperativas de 2008, no existía un solo cuerpo normativo y la legislación era fragmentaria. Por lo que podríamos caracterizar la evolución legislativa como de avances espasmódicos, legislación fragmentaria y marco regulatorio reactivo“.

Siguiendo con esta línea (como también menciona Martí), haciendo hincapié en la importancia de la creación de la Ley N° 18.407 es el hecho de considerar que el cooperativismo en Uruguay no tiene reconocimiento constitucional expreso, únicamente hay una mención indirecta en el Art. N° 188 inc. 3 donde se indica que “El Estado podrá participar en actividades industriales, agropecuarias o comerciales, de empresas formadas por aportes obreros, cooperativos o de capitales privados” (Parlamento uruguayo, 1967).

Mencionamos dos medidas importantes que incorpora la mencionada Ley. En primer lugar, como se mencionó con anterioridad la institucionalización de la promoción del cooperativismo, a través de la creación del Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP), cuyo objetivo será “promover el desarrollo económico, social y cultural del sector cooperativo y su inserción en el desarrollo del país” (Parlamento uruguayo, 2008).

En segundo lugar, el establecimiento de los principios del cooperativismo. El artículo N° 7 de la Ley los define, como ya los mencionamos anteriormente. Como así lo establece la Ley; “Los principios enunciados tendrán los alcances y sentidos reconocidos por el cooperativismo universal. Dichos principios han de aplicarse al funcionamiento y la organización de las cooperativas, han de incorporarse a las fuentes del derecho cooperativo como principios generales y aportan un criterio de interpretación del derecho cooperativo” (Parlamento uruguayo, 2008). Como vemos, los principios establecidos en la ley, se encuentran en línea con los principios internacionales consagrados por la ACI, mencionados anteriormente.

En diciembre de 2010, se modifica la Carta Orgánica del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), posibilitando la creación de fondos para el financiamiento de proyectos sustentables, según lo disponga el Ministerio de Economía y Finanzas, utilizando hasta un 30% de las utilidades del banco (artículo N° 40 Ley N°. 18.716).

Un año después, con el establecimiento de un Decreto presidencial, el Presidente en funciones José Mujica (2010-2015), mandatario del gobierno del Frente Amplio, creó el FONDES con la finalidad de financiar especialmente proyectos cooperativos de empresas autogestionadas. Desde entonces se han financiado varios proyectos cooperativos, en algunos casos con créditos de gran magnitud.

En 2015, con la asunción del presidente Tabaré Vázquez, también del Frente Amplio, se decide que el FONDES será distribuido en un 50% a cooperativas y en un 50% a pequeñas y medianas empresas capitalistas, lo que disminuye la disponibilidad de fondos para el sector cooperativo, aunque sigue siendo de gran importancia. Será muy importante a futuro, para asegurar la continuidad y utilidad de la herramienta, el análisis de los proyectos cooperativos, tanto de su componente social como de su viabilidad económica.⁷

Cabe destacar que en la actualidad las financiaciones realizadas por el FONDES están siendo muy cuestionadas y criticadas por la oposición.

1.3 Cultura Organizacional de trabajo asociado

La cultura organizacional del cooperativismo de trabajo asociado se compone de valores, objetivos organizacionales y determinadas pautas de acción (Whyte y Whyte, 1988). Los principios y valores mencionados anteriormente deben facilitar la consecución de objetivos organizacionales tales como la creación de empleo, la seguridad en el empleo, el desarrollo humano y social, el autogobierno y el progreso económico. Cuando la conducta de los individuos y la de la organización se rijan siguiendo pautas de equilibrio entre los aspectos económicos y sociales de la cooperación, de orientación hacia el futuro, de autoevaluación organizativa, de libertad de información, de control social y de intercooperación, entre otros, garantizarán el cumplimiento de los valores y principios. De esta forma los elementos que integran la cultura organizacional de una cooperativa de trabajo asociado serán compatibles y se verán fortalecidos. La visión de la cultura entendida como proceso continuo, facilita la armonía entre las dimensiones económica y social, aunque requiera de adaptación y cambio institucional permanente (Greenwood y González, 1989).

1.4 El cooperativismo de trabajo asociado en Uruguay

Encontramos varias definiciones de cooperativismo de trabajo asociado en Uruguay que mantienen los lineamientos del concepto de mayor aceptación a nivel internacional; como primera medida consideramos importante describir la definición dada por la legislación uruguaya, como así lo establece la Ley de cooperativas N°. 18.407 del 24/10/2008 (mencionada anteriormente) en su artículo 99 señala que “Son

⁷ Más información sobre el nuevo decreto: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/decreto-fondes/> en dicha página también se puede consultar el decreto presidencial.

cooperativas de trabajo las que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria. Se consideran incluidas en la definición precedente, aquellas cooperativas que sólo tengan por objeto la comercialización en común de productos o servicios, siempre que sus socios no tengan trabajadores dependientes y el uso de medios de producción de propiedad del socio esté afectado exclusivamente al cumplimiento del objeto de la cooperativa” (Parlamento uruguayo, 2008).

Por otra parte el autor Bertulo (et. al. 2003, p.9) define a las cooperativas de producción como las que “En general se trata de trabajadores organizados en torno de la gestión colectiva de la producción de bienes o servicios”.

Manteniendo la misma línea es que Terra (1986) en su estudio, “Progreso y significado del cooperativismo uruguayo” menciona lo siguiente: “De acuerdo con las definiciones clásicas, se puede decir que las cooperativas de producción son asociaciones de trabajadores que producen con sus propios medios de producción y por su propia cuenta, repartiéndose el producto en proporción al trabajo aportado. Se sobreentiende además el respeto por los principios generales del cooperativismo; en particular la adhesión voluntaria; el gobierno democrático sobre la base de “una persona-un voto”; la no discriminación política, racial o religiosa; el interés limitado o nulo sobre el capital accionario” (Terra 1986, p. 74).

Nos parece interesante la clasificación realizada por Alves, Burdín, Carrasco, Dean y Rius (2012), quienes distinguen a las cooperativas de trabajo dentro de las cooperativas de producción, pero diferenciándose las primeras en que se aproximan “en mayor medida al modelo teórico de empresa autogestionada, dado que el ratio entre trabajadores asalariados y socios no excede el 20%” (Alves et al., 2012, p. 13), debido a la situación que se constata en algunas cooperativas que arrastran una situación anómala, con altos porcentajes de trabajadores dependientes.

Esta situación con altos porcentajes de trabajadores dependientes, no es deseable para la cooperativa en si misma ni para el cumplimiento de los principios cooperativos.

Hay autores que establecen una clasificación de las matrices de surgimiento de las cooperativas de trabajo en nuestro país.

Tanto Terra (1984), como Martí (2006) nos proponen una clasificación similar, a continuación detallamos las mismas:

- ✓ Aquellas que nacen a partir de empresas (públicas o privadas), deficitarias que son tomadas a cargo por sus trabajadores. Es el caso de las empresas recuperadas, que en el caso de nuestro país son varias las que han sido recuperadas por los trabajadores con ayuda del estado.
- ✓ Las que nacen de un impulso autónomo de los socios en la búsqueda de una nueva forma de relación social y productiva.
- ✓ Las que surgen a partir de un impulso externo, fomentadas y ayudadas por instituciones u organizaciones externas que no pertenecen a la cooperativa. Caso típico de las incubadoras de cooperativas por parte de ONGs o de la Universidad.
- ✓ Aquellas, similares a las anteriores, pero impulsadas desde el Estado. Esta modalidad no obedece a la lógica de incubación, sino más bien a objetivos de políticas públicas. En el caso uruguayo encontramos aquí a las cooperativas sociales, fomentadas por el Ministerio de Desarrollo (MIDES). Este caso está relacionado de cierta manera con las empresas recuperadas.
- ✓ Cooperativas fomentadas e integradas por personas con una fuerte carga ideológica respecto al ideal cooperativo. Aspecto este que en realidad podría estar presente en cualquiera de los grupos anteriores. Sin embargo, perviven algunas conformaciones cooperativas en las que desde su inicio “la ideología cooperativa” es el factor aglutinador.

1.5 Estructura formal y gestión, principales características

Para el autor Martí et. al. (2006) en las cooperativas existe una estructura formal de responsabilidades y autoridades que toman las decisiones estratégicas, la que es denominada estructura institucional, compuesta por la Asamblea de Socios, la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal. En todos los casos la asamblea de Socios es el órgano de decisión máximo. Destacamos que dentro de la Comisión Directiva se encuentran los cargos de Presidente, Tesorero y Secretario.

Puede existir en las cooperativas alguien que gobierne o gerencia la misma, quien se encarga de ejecutar las decisiones de los socios y el Consejo Directivo. Dentro del cooperativismo y de las cooperativas, aquí nos encontramos ante una figura muy controversial y compleja, dado que se está debatiendo entre la gestión colectiva

absoluta y la gestión colectiva con la posible incorporación de técnicos especializados que pueden o no ser cooperativistas, pero que por lo general no lo son.

Claramente existen notorias diferencias con una empresa capitalista clásica, ya que quienes toman todas las decisiones son los propios trabajadores. Nos encontramos ante una de las mayores dificultades a la hora de gestionar la empresa cooperativa, ya que la autoridad máxima está integrada por quienes llevan adelante el trabajo productivo; aquel que es supervisado por el Consejo Directivo o supervisores de áreas, es el mismo que “manda” a ese Consejo Directivo o a ese supervisor en sus tareas desde la Asamblea. Asimismo también es complejo cuando el Gerente o Administrador es empleado de la cooperativa.

En cuanto a que modelo de gestión debe adoptar la cooperativa, conveniente que se defina en función de las características de cada cooperativa. Según Dávila et.al. (2005), se puede optar por un modelo de servicio, en el cual las responsabilidades del trabajo recaen sobre los encargados de las diferentes áreas de la cooperativa. Este es un modelo centralizado, con jerarquías y con una división clara del trabajo; de esta forma la participación de los socios se puede ver reducida considerablemente.

Por otro lado puede optarse por un modelo colectivo o asambleísta, en el que dependiendo del tamaño de la organización la totalidad de los integrantes se entera prácticamente de todos los hechos que suceden en la misma, domina el “nosotros” ya que todos se sienten integrados a un equipo y co-responsables de las acciones realizadas.

Dávila et. al. (2005) nos habla del gobierno cooperativo y de núcleo básico. El primero es responsable de la vida de la cooperativa dado que concentra el poder de los medios de producción y decisión, y tiene la obligación de preservar la identidad de la misma para lo cual es necesario mantener legitimidad de origen y representatividad, estar calificados para desempeñar actividades, contar con liderazgo fuerte y estar basados en valores y principios.

El segundo está compuesto por los asociados directivos y la gerencia, es el colectivo que conduce la cooperativa. Se dirige la organización y se toman decisiones de gestión. Hay un encuentro entre la dimensión asociativa y la dimensión empresarial al interior de la cooperativa, que funciona como una unidad económica y social. Por un lado los cooperativistas se relacionan con la unidad productiva como usuarios de los

servicios que brinda la cooperativa y con la dimensión asociativa como dueños; eligiendo así a sus delegados y nombrando directivos.

De acuerdo al mismo autor, otra particularidad de las cooperativas es que son organización sin fines de lucro; dado que la actividad que realizan si bien es empresarial está atada a la necesidad que origina a la organización. Asimismo todo lo que eventualmente los socios aportaran de más a la cooperativa para su funcionamiento, lo recuperarán cuando la organización rinda cuentas y repartan los excedentes, ya que son los propios socios los que deciden.

Es de destacar que el concepto de sin fines de lucro no se contradice con la necesidad de capitalización de la organización y el deseo propio de las personas de lograr mejores ingresos e incrementar el nivel de vida.

De alguna manera si las cooperativas no generan excedente, su funcionamiento cuesta, por lo que es bueno y por decirlo de alguna manera, es necesario que cuenten con excedentes para lograr una “buena imagen” y así establecer herramientas y una cultura que les permita competir en el mercado y poder mantener a la organización en el futuro.

El mismo autor nos menciona el “paradigma de la gestión estratégica cooperativa”⁸; establece una corriente de pensamiento que diferencia el paradigma de la gestión estratégica entendido diferente en una empresa de capital accionario y una empresa cooperativa. Debemos entender como ese paradigma favorece a los actores principales de la organización. Este puede entenderse como "el conjunto de supuestos y valores de la gestión, que le da legitimidad al despliegue de las acciones estratégicas de la organización en cuestión"⁹.

En el caso de las cooperativas, y según estos autores, existen tres elementos determinantes para este paradigma:

1. El propósito de la formación estratégica, apunta al servicio y la calidad del mismo, difiere de la gestión de la organización, dada la propiedad que mantienen los socios, en el poder, en los resultados y en la participación de la masa social.

⁸ Fuente: Dávila, et. al. "Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local" – "Innovación y éxito en la gerencia cooperativa" – Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito-

⁹ Fuente: Dávila ob.cit., 2005 p.58

2. La filosofía de gestión, que tiene en cuenta valores sobre los cuales se basa la gestión de la cooperativa. Muy importante aquí los principios y valores cooperativos, los cuales son medidores de actuación.
3. El modo de cómo gestionar la formulación estratégica de la cooperativa; se relaciona con la concepción de la estrategia y el liderazgo del proceso.

Lafleur (2002; Citado por Dávila et.al (2005: 63)) en sus estudios propone un modelo integrador de la estrategia considerando diferentes enfoques existentes y plantea 8 desafíos gerenciales:

1. De la participación. Implica una gestión participativa e inclusiva para con los socios de la cooperativa; basado en una cultura de trabajo relacionada con el derecho y la obligación de participación. Inclusión para una mejor y adecuada gestión.
2. De la intercooperación de negocios sectoriales. Refiere a la jerarquía invertida que existe entre las cooperativas de base que se agrupan por sector para controlar a una nueva organización. Lo ideal es tratar de buscar interacción no solo entre los distintos sectores existentes dentro de una cooperativa, sino también buscar la interacción con los servicios que presta la oficina central cooperativa por el hecho de estar asociados.
3. De inversión y capitalización. Estas decisiones y acciones únicamente están en manos de los miembros de la cooperativa, lo que limita las fuentes potenciales para una búsqueda de fondos. En un inicio obliga a sus miembros a poner dinero para la puesta en marcha, el desarrollo y la capitalización de la organización. Posteriormente a esto pueden solicitar créditos en bancos o apoyo de la central cooperativa. Esto requiere un control y análisis previo de la gestión y del balance de la cooperativa.
4. Del servicio-producto. Apunta al cumplimiento de la necesidad y servicio a un precio competitivo con el mercado, y así poder obtener rentabilidad para sustentar la organización.
5. De la segmentación. La cooperativa por principios no puede segmentar a sus miembros y escoger aquellos que generen más ingresos y no permitir el ingreso a quienes quieran participar.
6. De la relación de uso. Refiere aquí al fin último de la cooperativa, maximizar el valor de uso de una necesidad específica de los miembros. Por lo tanto el análisis estratégico no se fundará en ganancias máximas sino máxima relación de uso.

7. Del desarrollo local. La cooperativa se encuentra destinada a tener una dinámica local, y parte de sus objetivos como organización son el desarrollo de la comunidad.
8. De la educación cooperativa. Es necesario educar a los socios y a la propia comunidad en la cual la cooperativa se encuentra insertada. De manera que tanto los socios como la propia comunidad, valores los resultados económicos y el propio desarrollo social de la comunidad.

También Vieitez y Dal Ri (2001, p. 108) proponen una lista de acciones sugeridas para superar lo que ellos llaman gestión por cuadros; son liderazgos que surgen del colectivo y tienen funciones de representación y dirección de manera de lograr desarrollar la autogestión. Este modelo puede traer aparejado el problema de que los trabajadores se descansen en los cuadros delegando en ellos la conducción de la organización y resolución de problemas. Esto genera que en quienes se delegue el “poder”, este se encuentre centralizado, cuando hablamos de poder nos referimos al conocimiento, a la información, al poder de decisión, entre otros.

Esto hace que se establezca “una elite político-administrativa que tiende a perpetuarse en el poder” como lo menciona el autor.

Las acciones que plantean estos autores son las siguientes:

- ✓ Crear instancias intermedias de toma de decisiones.
- ✓ Realizar varias asambleas por año.
- ✓ Crear e implementar herramientas de gestión innovadores (presupuestos colectivamente deliberados y monitoreados, planificación, elaboración y publicación de estadísticas, recursos que propicien la transparencia administrativa y el involucramiento del colectivo).
- ✓ Implementar instrumentos políticos como el principio de revocabilidad de los delegados.
- ✓ Promover la educación autogestionaria.
- ✓ Introducir modificaciones en el proceso de trabajo que tiendan a liberar a los trabajadores de la alienación
- ✓ Promover la intercooperación.

De acuerdo a lo mencionado, podemos decir que se debería considerar la posibilidad de incorporar profesionales a la gestión que compartan la cultura cooperativista y fomenten el crecimiento de las cooperativas.

1.6 Gerencia empresarial y gerencia cooperativa

Quien hace comparaciones y plantea algunos principios que deberían guiar a la empresa a establecer y alcanzar los objetivos de la organización es el autor Davis et. al. (2005). De acuerdo a lo planteado por los autores, la función del *management* es asegurar la cooperación y colaboración de todos quienes contribuyen al proceso de generación de la riqueza, contrariamente a la creencia clásica de que la función del gerenciamiento es velar por los intereses de los accionistas y la soberanía del consumidor.

Las cooperativas son empresas diferentes a la empresa estatal o privada capitalista; e integran lo que se ha dado en llamar Economía Social o Tercer Sector.

A continuación detallamos las diferentes dimensiones en función del tipo de organización/empresa:

Dimensión	Empresa Estatal	Cooperativa	Empresa de Capital
Gobierno	Directores definidos por el gobierno electo.	Asamblea de socios y Consejo Directivo.	Accionista mayoritario.
Administración	Equipo Gerencial contratado o de carrera.	Equipo Gerencial (de socios o contratado).	Equipo Gerencial contratado.
Finalidad	Servir al conjunto de la comunidad.	Satisfacer las necesidades de sus asociados.	Lucro privado.
Propiedad	Del conjunto de la Sociedad a través del Estado.	Del conjunto de asociados.	De los accionistas en razón del capital aportado.
Ganancias (o excedentes que es como se define en el caso de las cooperativas)	Distribución para Rentas Generales.	Distribución equitativa de acuerdo al uso realizado de la organización por parte de cada asociado. En las cooperativas de trabajo esto es de acuerdo a las cantidades (y de calidad) del trabajo aportado.	Distribución directamente proporcional al capital de cada socio accionista.

Fuente: Manual básico para cooperativas de trabajo asociado de la FCPU, 2010 p.18.

Podemos concluir que las cooperativas están gobernadas por el consejo directivo quien representa en asamblea a la masa social y es quien gerencia la cooperativa, de manera total o parcial. Es importante destacar que la propiedad es del conjunto de asociados, su finalidad la de satisfacer las necesidades de los mismos y realizar una distribución equitativa de las ganancias de acuerdo al uso de la organización por parte de cada socio.

Capítulo II

2. Profesionalización de las cooperativas de trabajo

Muchos son los autores que han estudiado y han procurado establecer una definición de profesionalización. Entre diversos autores encontramos a Rueda (2011), que citando a Giraldo (2001) la define como: “el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistemática, que le permitan estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales”.

Para el autor Cúneo (2012, p.1), el concepto de profesionalización es independiente del tipo de empresa, y menciona: “profesionalizar la empresa debe asociarse a nueva manera de dirigir y administrar la empresa”.

Manteniendo esta línea, Leach (2010, p.125) establece: “Cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión”.

El mismo autor (2010, p.55), señala la importancia de la dirección (*management*) estratégica como el principal elemento para profesionalizar una empresa familiar, pero consideramos que se adapta a las empresas cooperativas. Menciona lo siguiente: “La clave de la profesionalización es el *management* estratégico que comprende la planificación, la organización, dotación de personal, dirección y control. Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con el plan estratégico”.

Actualmente se habla mucho de la profesionalización y de profesionalizar a las distintas empresas. Asimismo es abundante la literatura que menciona las características que deben tener los profesionales de la dirección.

Consideramos importante lo que menciona Schein (1968), como criterios para distinguir profesionales de la dirección:

1. Sus acciones son guiadas por principios y proposiciones generales, independientes.
2. Son expertos en el campo de la dirección y conocen las necesidades de los clientes, siendo su comportamiento con ellos racional y objetivo.
3. Alcanzan su posición en la empresa en función de sus habilidades y no por vínculos personales o familiares. Pertenecen a asociaciones voluntarias de profesionales.

Por lo tanto podemos entender que los profesionales de la dirección son aquellos que teniendo los requisitos detallados anteriormente; guían, encauzan y ordenan el comportamiento de la empresa, sometidos (en este caso), a la sociedad cooperativa representada por los socios.

En la búsqueda de literatura para analizar la profesionalización de la sociedad cooperativa, nos encontramos con la existencia de literatura que hace hincapié en la necesidad de profesionalizar la gestión para mantener a la organización competitiva en el mercado.

Para que la sociedad sea competitiva y este gestionada de forma adecuada, aunque tenga involucrados a los protagonistas, que son los socios, debe disponer de directivos cualificados, sean estos socios o no; ya que debe tratar de conseguir que por el lado empresarial, sea eficiente, productiva y rentable; y por el lado cooperativo, contribuya al incremento de la participación efectiva en los tres tipos de flujos que existen en la empresa; reales, financieros y decisorios (García – Gutiérrez, 2002).

En la medida que aumenta la competitividad del entorno, la dimensión de la cooperativa y el nivel de actividad, se verá también incrementada esta necesidad.

Para la cooperativa es más ágil, económico y fácil concentrar toda la información en un único punto para tomar una decisión, evitando así la lentitud del consejo directivo o de la asamblea general, dependiendo del caso, en la adopción de respuestas a cambios de entorno, o a decisiones gubernamentales, por lo tanto el directivo es una pieza clave en la organización. Debemos destacar que el órgano máximo de aprobación de determinadas decisiones es la asamblea y no el consejo directivo.

El directivo profesional de una sociedad cooperativa tiene que lograr que la democracia funcione para lo cual tiene que actuar de manera eficiente en la cúspide

jerárquica; logrando y procurando armonizar los intereses en conflicto de los individuos y evitando negociaciones conflictivas y difíciles entre agentes independientes. Es así que el papel de la dirección debe ser el asegurar la coordinación efectiva de las decisiones individuales, facilitando que los individuos orienten sus esfuerzos e intereses hacia la consecución de los objetivos de la organización.

El directivo profesional en la sociedad cooperativa debe ser considerado como un instrumento con conocimientos y capacidades suficientes para realizar sus funciones, asimismo debe tener una motivación no económica, ni de prestigio, sino ideológica con relación al movimiento cooperativo y a la filosofía de la cooperación; fundando una dirección participativa, no autoritaria y accesible a los demás órganos técnicos y sociales. El directivo profesional debe poseer entre otras, las características de todos los tipos de personas: ser creador en el sentido empresario, ser administrador, y ser docente de los socios.

Hay que destacar también que el papel de los directivos profesionales puede ser aún más complejo cuando; la motivación principal que los impulsa a integrarse en este tipo de sociedades (sobre todo cuando la sociedad cooperativa está en expansión), es la posibilidad de alcanzar rápidamente posiciones jerárquicas que en otro tipo de empresas solo lo lograría con largos años de carrera profesional dentro de la misma. Una vez dentro de la sociedad cooperativa se pueden encontrar con que por un lado hay posiciones que están reservadas únicamente para los socios y por otro lado que en el momento de valorar los méritos por el trabajo realizado, la capacidad profesional siempre queda relegada a un segundo nivel. Resumiendo, ejercer una labor directiva dentro de una sociedad cooperativa sin contrariar a ninguno de los socios podría convertirse en un trabajo casi imposible.

Tenemos que considerar que para un directivo profesional tiene importancia su salario, acorde con la tarea que desempeña; asimismo asegurar la estabilidad económica de los socios. Por otra parte a los socios les importa lograr cierto grado de autonomía dentro de la sociedad, mantener una cultura y ciertos valores, así como la posibilidad de realizarse. Así es que la contratación de directivos profesionales ajenos a la organización puede ser válida para conseguir los fines del directivo profesional, pero no los de los socios; por lo tanto el socio prefiere delegar responsabilidad y la gestión en miembros de la cooperativa; como ser en el consejo directivo el cual fue votado por todos los socios. Tenemos que reconocer que esos líderes no son profesionales de la gestión pero podrían adquirir experiencia capacitándose.

El directivo profesional es necesario para llevar la gestión de la organización con éxito; y esto va a requerir el delegar responsabilidad en él, definir planes de actuación a corto, mediano y largo plazo, definir objetivos en función de los planes de actuación definidos en forma conjunta. Aquí es donde surge la disociación entre propiedad y control o administración que deriva en la aparición de los problemas de agencia.

Los autores Berle y Means (1932) analizan los riesgos inherentes a dicha separación, argumentan que los socios prefieren el reparto de los resultados mientras que los directivos profesionales optan por el mantenimiento de los mismos en la empresa; esto se da por las siguientes razones:

- ✓ De acuerdo a lo expresado por Jensen (1986), el poder de los directivos profesionales va a depender de los recursos que puedan controlar internamente.
- ✓ En lo que respecta a la diversificación de actividades en la empresa, si esta se incrementa, también incrementara la actividad de los puestos directivos, por lo cual habrá un mayor número de trabajadores bajo su mando lo que implícitamente genera un mayor poder para el directivo profesional.
- ✓ La distribución de los resultados de la cooperativa entre los socios, obliga en muchas ocasiones a ingresar al mercado de capitales externo cuando se necesite financiación.

Capítulo III

3. Teoría de Agencia, problemas y costos

Una de las razones principales que llevan a considerar la posibilidad de que el proceso de transición hacia una gestión profesional pueda ser contemplado desde la teoría de agencia es la cercanía que existe entre los problemas derivados de la separación entre propiedad y control, que han sido analizados y estudiados desde la perspectiva de agencia, y la profesionalización de la sociedad cooperativa. Si bien la sociedad cooperativa contiene sus particularidades y cuenta con características específicas es posible analizarla desde este punto de vista.

Jensen y Meckling, (1976) son los autores de la teoría de agencia, y la definen “como un contrato por el que una o más personas (el o los principales), encomiendan a otra persona la realización de un servicio en su provecho, que implica delegar alguna autoridad al agente”.

La teoría constata que en general no existe concordancia de intereses entre principal y agente, debido a que el principal busca maximizar el producto y la utilidad de la empresa; y al agente le interesan maximizar su renta personal, tanto monetaria como no monetaria. Al hablar de agente nos referimos a quien lleva a cabo la tarea encargada por el principal, quienes son los encargados de maximizar el beneficio del accionista. Michael Jensen dice que “el agente perfecto es aquel individuo que toma decisiones sin tener en cuenta sus propias preferencias, sino las del principal”. Al hablar de principal nos referimos a los propietarios de las empresas.

Las relaciones existentes entre el agente y el principal se regulan mediante un contrato, implícito o explícito que especifica las obligaciones de ambas partes (en mayor o menor medida) así como los mecanismos que aseguran el cumplimiento de las obligaciones.

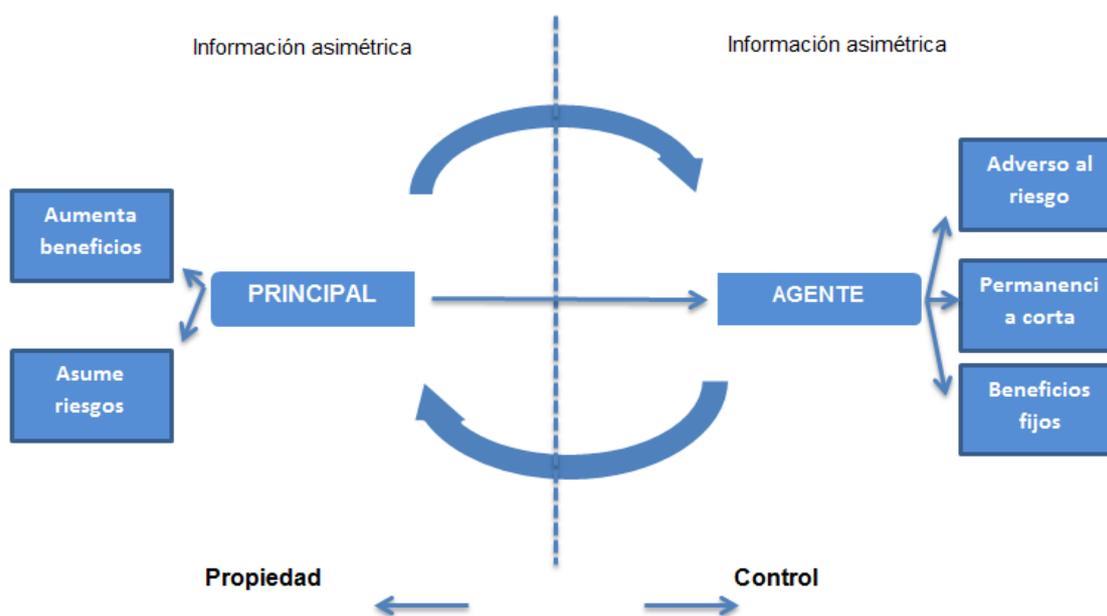
Lo que pretende aportar la teoría de agencia es un marco explicativo del comportamiento de las organizaciones en la que los individuos (pertenecientes a estas), tienen intereses individuales que generalmente entran en conflicto con los de la organización. Esto puede o genera conductas no acordes a la relación objeto de contrato.

En las organizaciones se pueden encontrar múltiples relaciones de agencia, en las que el agente y el principal son asumidos indistintamente por las personas que la integran.

La separación entre propiedad y control trae aparejado la existencia de problemas y conflictos de intereses entre los agentes que intervienen en esta relación; estos conflictos son los costos de agencia: conflicto de intereses, asunción de riesgos y asimetría de información.

En la figura n° 1 que se incluye a continuación se muestra de forma esquemática la Teoría de la Agencia.

Figura n° 1: Teoría de agencia



Fuente: tomado de tesis; Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de economía social M.C. Muñoz-Medraño, F. Peñalver & A. Peñalver.

Surge un **conflicto de intereses** entre las partes, cuando los intereses o deseos del principal no coinciden con los del agente, por lo tanto mantiene objetivos diferentes. En el seno de una organización coexisten múltiples intereses contrapuestos; por lo tanto las sociedades carecen en si misma de objetivos propios, los objetivos perseguidos surgen como una solución de compromiso entre las partes involucradas.

Los intereses contrapuestos del principal y del agente se derivan de la relación de agencia, ya que ambos tienen funciones de utilidad diferentes, contrapuestas. La función de utilidad del principal depende (dejando de lado factores externos) de la

relación del esfuerzo del agente y de la remuneración que percibe por los servicios que brinda. Por otra parte la función de utilidad del agente, se corresponde con una función positiva del nivel de ingresos que recibe el principal y negativa del esfuerzo que realiza para desempeñar su trabajo.

La **asunción de riesgos** es diferente para ambas partes de la relación; podríamos suponer que el principal es moderadamente averso al riesgo, capaz de tener cierto grado de incertidumbre en los resultados esperados. Por otra parte el agente está caracterizado por una mayor aversión al riesgo.

La separación entre propiedad y control hace también que surjan **asimetrías de información** de la que disponen los distintos actores que intervienen en la relación. La escasa información del principal en cuanto a conocer la decisión o esfuerzo que realiza el agente así como factores externos que a este le pueden afectar, hacen que su comportamiento pueda no ser siempre para la obtención del mayor beneficio para el principal.

La información asimétrica, se refiere a que tanto a la calidad como la cantidad de información que una de las partes posea sea superior a la de la otra.

Una vez planteada la teoría, podemos identificar un problema de agencia, que se manifiesta de tres formas diferentes: Selección adversa, riesgo moral y señalización.

- ✓ Selección adversa: ocurre cuando una de las dos partes de la relación cuenta con información privilegiada o privada (incluso antes del comienzo de la relación). En cuanto a la contratación; el principal no tiene certeza si el agente es la persona adecuada e idónea para realizar las labores encomendadas.
- ✓ Riesgo moral: Ocurre cuando la actuación del agente no es verificable o cuando recibe información privilegiada (una vez iniciada la relación). Por lo tanto el principal no puede verificar su actuación, así como cuanto esfuerzo realiza. De esta forma el principal no conoce si los actos del agente se orientan a favor de sus beneficios.
- ✓ Señalización: Ocurre cuando el agente quiere informar al principal que cuenta con cualidades idóneas para que se deposite confianza en él. Se da cuando la parte que está mejor informada realiza un acto verificable.

Cabe destacar que tanto la selección adversa como el señalamiento son problemas que se dan ex ante (antes del suceso), mientras que el riesgo moral es un problema que se presenta ex post.

En cuanto a las relaciones en las cooperativas, son hasta tres las que pueden surgir entre sus miembros (Álvarez, et al., 2000), (ver figura n° 2):

Figura n° 2: Relaciones de agencia entre los distintos miembros de una cooperativa



Fuente: adaptado de tesis :M.Belen Álvarez Pérez, Pilar Arbesú Lopéz, Celia Fé Cantó. Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. Ciriec-España N°34/2000.

1. La surgida entre los propietarios y los gestores o directivos profesionales, que puede encuadrarse dentro de las relaciones puras de agencia, ya que responde al modelo de relación según el cual el principal (socio-asociado) encarga al agente (administrador) la realización de una tarea a cambio de una remuneración y otorgándole amplia capacidad de decisión.
2. La relación que se establece entre los socios como gestores-administradores y los socios como propietarios. O sea las consecuencias estructurales de que los trabajadores asuman el control, lo que da lugar a que surja una "especial relación de agencia". Esta relación es la más característica y a su vez la más distintiva de las Cooperativas respecto a las que surgen en otros tipos de empresas, por ejemplo en las Sociedad Anónimas.
3. La relación que surge entre la dirección-gestión y los trabajadores asalariados, independientemente de quien asuma cada uno de esos papeles, puede considerarse como una relación de empleo, en la que los empleados ceden sus

servicios a cambio de un salario, siendo el empleador el que decide la asignación de dichos servicios en función de sus necesidades.

3.1 Sistemas de remuneración por incentivos y mecanismos de control

Con el objetivo de hacer posible la convergencia hacia un objetivo común entre principal y agente, es que los mecanismos de control y los sistemas de remuneración por incentivo reducen las asimetrías de información y los conflictos de intereses que aparecen de los problemas de agencia mencionados anteriormente.

Es problemático dentro de una sociedad cooperativa establecer un sistema válido de incentivos para evitar el problema de agencia. Esto es así porque resulta complejo medir el verdadero rendimiento del trabajo de un directivo profesional. Por lo que es necesario acudir a evaluaciones y mediciones relacionadas con el desempeño global de la organización. Considerándolo de esta forma, es algo impactante para los socios de la cooperativa que los directivos profesionales se vean beneficiados cuando la cooperativa cuenta con disponibilidades para repartir los beneficios generados por la misma. Los socios se consideran como los únicos con derecho a recibir las ganancias de la organización en función de su aportación, olvidándose del valor agregado generado por quienes han posibilitado la obtención de esos beneficios.

Podemos tomar en cuenta un incentivo “primordial” que tienen los directivos profesionales al incorporarse en organizaciones de este tipo que es la posibilidad de alcanzar posiciones jerárquicas altas en un periodo corto de tiempo. Esto es así dado que no existen competidores, otros individuos con características similares en puestos de alto nivel.

Por otra parte hay que prestar especial atención a la utilización de mecanismos o dispositivos de control de los que pueden hacer uso las cooperativas como mecanismos de prevención del posible comportamiento oportunista de los directivos.

El consejo directivo es quien va a diseñar y utilizar mecanismos para prevenir la asimetría de información y asegurarse que el directivo profesional actúe como está estipulado en el contrato, de modo de imponer sanciones (no renovación del contrato), si el mismo se desvía del comportamiento esperado. Asimismo este será

recompensado con su permanencia por emprender acciones que incrementen los beneficios obtenidos por los socios.

Debemos considerar que uno de los mecanismos fundamentales que sirven para frenar el comportamiento oportunista de los directivos profesionales de las empresas, es la posibilidad de que se pongan en funcionamiento los mecanismos del mercado de control, y se produzca un cambio en la propiedad, que suele desembocar en la salida de los ejecutivos responsables de la empresa por su deficiente funcionamiento. Claramente esto no podría ocurrir en la sociedad cooperativa, en la que solo podría llevarse a cabo una sustitución de la dirección de la organización en el caso que los socios elijan otro consejo directivo en asamblea general. Aquí actúan los mecanismos de control internos, dado que hay un descontento generalizado de los socios con el consejo directivo y el directivo profesional anterior. Esto claramente debe ser aprobado por mayoría en asamblea general.

3.2 Costos de Agencia

Como consecuencia de la existencia de problemas de agencia, aparecen los costos de agencia, en los que incurren tanto el principal como el agente para asegurar su posición. El costo puede ser monetario o no y está dirigido a reducir la desviación del comportamiento del directivo profesional respecto a los intereses de los socios. Cada vez que exista un problema de agencia y el mismo se quiera resolver aparecerán los costos de agencia.

Los costos se pueden dividir en directos e indirectos; los primeros provienen del conflicto de intereses del agente con el principal, y los segundos representan una reducción del valor de la sociedad debido a errores cometidos por el agente en el proceso de toma de decisiones.

En resumen los costos de agencia consisten en la inversión en sistemas de control necesarios para reducir la falta de información sobre el directivo profesional, y en los costos de transferirle riesgos, a través de los resultados basados en incentivos.

Según Jensen y Meckling, 1976 estos costos se manifiestan de tres formas:

- ✓ Costos de control: son los costos que asume y supervisa el principal, por un lado para asegurarse que el agente cumple con los requisitos requeridos para el cargo y por el principal; costes asumidos antes de la formalización del

contrato. Por otro lado, posterior a la formalización del contrato, para tener certeza que la conducta del agente se adapta a lo establecido en el contrato de trabajo.

- ✓ Costos de garantía: son los costes en los que incurre el agente con el objetivo de ofrecer al principal cierta seguridad razonable de que su comportamiento no se apartara de lo establecido en el contrato de trabajo.
- ✓ Pérdida residual: son costes implícitos que se dan por la desviación entre la conducta que el principal cree que el agente debe tener y considera óptima para sus intereses, y que es la que él tendría; y la conducta mantenida por el agente. Se ve como un coste de oportunidad, que se manifiesta como consecuencia de la separación entre propiedad y control.

Capítulo IV

4. Metodología de la investigación

Introducción

El objetivo de la investigación es verificar la existencia de problemas de agencia en la transición hacia una gestión profesionalizada de la Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivo (Coetc), analizando que factores influyen en el proceso de profesionalización; identificando y definiendo que herramientas se necesitan para llevar a cabo el proceso de forma exitosa en la cooperativa.

Formularemos los diferentes problemas que puedan existir desde esta teoría en la transición hacia la profesionalización de la gestión de Coetc; posteriormente contrastaremos los problemas con el caso de estudio y por ultimo formularemos las conclusiones y recomendaciones para que la transición se realice de la mejor manera.

En cuanto a la investigación del caso propiamente dicha, el análisis fue descriptivo, con estudio de caso en profundidad para así analizar el funcionamiento interno de la cooperativa.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información, fueron fuentes secundarias como lo son: estatuto, actas, reglamentos internos, resoluciones, memorándums de control interno, el propio funcionamiento de la organización así como en el conocimiento in situ de la misma por trabajar para la cooperativa. Asimismo se realizaron entrevistas en profundidad al presidente de la cooperativa bajo análisis y a uno de los contadores y al presidente del Instituto Nacional de Cooperativas de Uruguay (INACCOOP), el Sr. Gustavo Bernini.

Inicialmente describiré la cooperativa en estudio, posteriormente realizaré el análisis de los documentos utilizados, siguiendo el orden de la teoría.

CASO DE ESTUDIO:

Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivo (C.O.E.T.C.) - Montevideo, Uruguay.

4.1 Descripción general de la organización

La Cooperativa de Transporte es una cooperativa de producción y de trabajo, cuyo funcionamiento se rige por los estatutos de la misma. Surge en el año 1959 cuando la Asamblea de socios realiza su acta constitutiva, donde aprueba sus Estatutos.

La cooperativa realiza la actividad de transporte de pasajeros dentro del departamento de Montevideo. A partir de la fusión realizada en el año 2007 comienza a cumplir servicios de transporte de pasajeros en las líneas regulares que unen Montevideo con barrios pertenecientes a su periferia, tales como Las Piedras, La Paz, Sauce, San Francisco, Santa Isabel y Villa Foresti.

Para llevar adelante su actividad, la Cooperativa es autogestionada democráticamente por sus trabajadores-socios quienes participan directamente en la misma. Cuenta con un personal integrado por 904 socios cooperadores y 128 empleados.

Cada cooperador cumple las funciones que se le asignan en la Cooperativa de acuerdo a las necesidades de la misma y percibe una remuneración acorde a lo que establecen los laudos y convenios colectivos para los trabajadores del sector.

Los precios de boletos son fijados por la Intendencia Municipal de Montevideo (I.M.M.). Los aumentos autorizados se producen en función de los aumentos de los costos básicos del transporte, principalmente combustibles y salarios.

Para los servicios Suburbanos los precios de los boletos los fija el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (M.T.O.P).

La cooperativa recibe subsidios del estado por el boleto y por el combustible, lo que es de gran ayuda para poder mantener el precio del boleto estable hacia los usuarios permitiendo la existencia de la empresa en el tiempo.

Sobre fines del año 2010 la cooperativa efectuó una renovación parcial de su flota de 75 unidades (39 ómnibus urbanos y 36 suburbanos). En el año 2015 se volvió a realizar una renovación de flota de vehículos urbana, adquiriendo 89 ómnibus nuevos. Esto último hace que sumando ambas renovaciones la flota urbana haya quedado totalmente renovada.

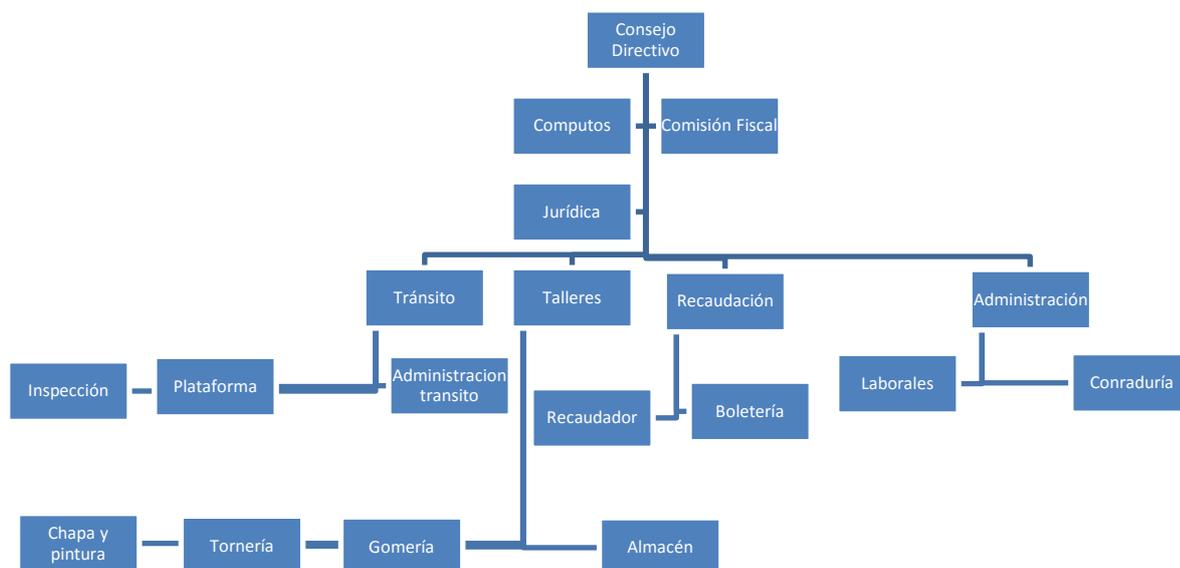
En los últimos años el sistema de transporte colectivo de Montevideo así como el suburbano y en particular las cooperativas de transporte de pasajeros han tenido dificultades para obtener resultados operativos positivos y una adecuada solvencia financiera. La cooperativa no es ajena a ésta realidad.

4.2 Análisis de la organización interna

La cooperativa fue creciendo y consolidándose sin adecuar su estructura funcional. Por ello no se definieron las distintas gerencias que deben gobernar y dirigir la empresa. Hay una activa participación del Consejo Directivo, de la Comisión Fiscal y de muchos cooperativistas preocupados por la organización. Sin embargo, desde el punto de vista formal, carece de una gerencia general que reporte al Consejo Directivo y de gerencias departamentales que organicen y sean responsables de las áreas de administración, recaudación, ventas, compras, etc.

En la figura n° 3 se observan como áreas organizacionales a:

Figura n° 3: Organigrama de la cooperativa.



Fuente: Obtenida de la propia cooperativa (Coetc).

Los Sistemas de Control Interno, contralor de actuación; son las fuerza disciplinarias más importante dentro de la cooperativa. Ellos son la Asamblea General, el Consejo

Directivo y la Comisión Fiscal. La Asamblea es su máxima autoridad y está integrada por la totalidad de los socios habilitados.

El Consejo Directivo, compuesto por 7 miembros electos por la Asamblea General es quien administra y lidera la cooperativa. Entre sus funciones está la de representar a la cooperativa en todos sus aspectos con amplias facultades, salvo lo indicado por los estatutos. Aquí se incluyen los procedimientos de presupuestación, los sistemas de información gerencial y las reuniones de directorio. Si bien los integrantes del consejo directivo no tienen acciones por la razón social, si tienen cuota parte de la cooperativa, preocupándose por la performance de la organización, dado que si logran una buena gestión tendrán mejores resultados económicos propios y más oportunidades de poder ser reelectos en el cargo.

La Comisión Fiscal está integrada por tres miembros y es la encargada de controlar y fiscalizar las actividades económicas y sociales de la cooperativa. Esta comisión controla de cerca los números que le llegan de los departamentos, e insiste con que sean puntuales, precisos y detallados.

La cooperativa cuenta actualmente con dos profesionales, contadores ambos, uno hace más de 20 años que trabaja en la empresa y el otro ingreso recientemente.

El de mayor antigüedad tiene el cargo de encargado de administración, está abocado a la parte contable y al reporte de información a los organismos estatales, se encuentra ubicado en administración.

El otro profesional fue recientemente incorporado por el consejo directivo dado que ya conocía la empresa por haberse vinculado durante ocho años como auditor externo. La decisión fue tomada en base a su experiencia, conocimiento sobre la empresa, recomendaciones realizadas, sus estudios vinculados a la gestión y administración, y al existir confianza en él.

4.3 Asignación de derechos de decisión

La cooperativa es una gran organización con niveles de recaudación importantes y casi mil personas involucradas entre cooperativistas y empleados.

El principal órgano decisorio de la cooperativa es el Consejo Directivo, liderado por su presidente. El Consejo toma las decisiones en forma centralizada, dado que tiene las

más altas facultades para la administración y dirección de los bienes de la Cooperativa y de los negocios que constituyen su objeto, con las únicas limitaciones que le imponen los propios estatutos o normas vigentes: determinadas acciones y decisiones de particular relevancia que tome el Consejo deben ser aprobadas en asamblea general de socios en votación por mayoría absoluta y se deben asentar en el libro de actas. Los miembros del Consejo son elegidos cada tres años por votación de todos los socios (existen listas con grupos de personas que se postulan para gobernar la cooperativa).

El Consejo toma sus decisiones basándose en el conocimiento específico y la idiosincrasia de las personas que lo integran, como por ejemplo en el caso de los vehículos, cuáles ómnibus comprar o cómo financiar dicha compra. De la misma forma se decide quiénes son las personas a cargo de los distintos sectores de la cooperativa como compras, almacén, recaudación, etc. Cabe destacar que las personas del Consejo no poseen formación académica específica, (si bien algunos miembros del consejo actual cuentan con ciertos estudios terciarios, no finalizados) y toman las decisiones en función de lo que creen más conveniente, aunque la mayoría de las veces consultan al contador de la cooperativa. No solicitan ni tienen asesoramiento idóneo para cada tema. Todos los cargos son “políticos” y son ocupados por personas de confianza del Consejo de turno.

El Consejo Directivo se reparte entre las funciones de liderar a los socios y de ejecutar las decisiones que se toman en la cooperativa. Es como si en una empresa los accionistas fuesen al mismo tiempo *CEO*'s. Como se ha visto, esto tiene sus beneficios dado que los hacedores máximos de la cooperativa, son también dueños y de cierta manera el camino que toma la cooperativa afecta directamente los intereses de quienes están al mando. La diferencia con una empresa radica en que, el control de este grupo de directivos se realiza en las asambleas generales con el resto de los socios, y ellos pueden eventualmente retirarlos del cargo si no están siguiendo los pasos que crean convenientes para la cooperativa.

En lo que respecta a la transferencia de conocimiento y de las decisiones, las mismas se transfieren a alto nivel, dentro del Consejo y generalmente son comunicadas al contador y al encargado contable de la cooperativa; asimismo las decisiones son comunicadas en asamblea para que los cooperadores tengan conocimiento de las acciones del Consejo. La asamblea de alguna forma es el contralor del Consejo.

Como se mencionó anteriormente, cada Consejo establece quiénes son los encargados de los diferentes sectores de la cooperativa, por lo que de alguna manera

los impone ejerciendo su autoridad. Esto hace que se generen tensiones con los demás socios y jefes de sector anteriores que han sido removidos de su cargo. A este nivel los derechos de decisión y control están centralizados en los jefes de los diferentes sectores en donde se genera un ambiente de trabajo y de control inadecuado y no deseado produciendo atrasos e ineficiencias en los trabajos y en los diferentes procesos.

4.4 Partes interesadas vs socios

Dada la estructura societaria de la cooperativa en la que se da la curiosa coincidencia de que quienes integran el Consejo Directivo, así como la mayor parte de los empleados, son al mismo tiempo poseedores de partes sociales, se tendería a pensar que esta situación alinearía los objetivos relacionados a maximizar las ganancias. Sin embargo, la situación real dista sustancialmente de este supuesto. Como se menciona anteriormente, el Consejo Directivo que toma las decisiones más relevantes de la organización se renueva cada tres años bajo un sistema electoral dividido en diferentes listas que representan a su vez objetivos antagónicos. Es moneda corriente que el nuevo directorio que asume deshaga gran parte de la gestión del gobierno anterior por pertenecer a una lista opositora. Bajo estas circunstancias resulta difícil pensar en maximizar las utilidades de la organización, ya que muchas veces este objetivo figura en segundo plano dentro de las prioridades de los decisores. Por un lado, puede acaso resultar lógico que siendo una estructura cooperativista, y no netamente empresarial, maximizar el valor de la parte social no sea el único interés. Sin embargo, dada una realidad en la cual se pueden repartir dividendos que la cooperativa pueda generar, sí debería ser un interés común a todos los socios, sin importar la lista o partido político al que pertenezcan.

Bajo este contexto parece más que evidente que el Consejo Directivo, organismo máximo de dirección, no está pudiendo cumplir un rol en la maximización de valor creado por la organización. La propia estructura interna de la cooperativa y la forma de elección del Consejo Directivo hace muy difícil crear valor.

Por otro lado, el Estado, un jugador muy relevante, aparece en este mapa de grupos de interés. Subsidia parte de los precios de los boletos del sistema público de transporte, así como parte del costo del combustible, con lo cual adquiere una importancia superior a la de cualquier otro grupo de interés, administrando y fijando precios máximos y financiando gran parte de la operatoria de la cooperativa. Así se

generan antagonismos a la hora de plantear, priorizar y dirigir objetivos. ¿Para quién debe trabajar el Consejo Directivo? Ciertamente para los socios, sin embargo debe intentar mantener cierto grado de balance con el resto de las partes interesadas, especialmente con el Estado que está muy involucrado en la actividad y que puede afectar significativamente los planes de la cooperativa.

4.5 Cultura organizacional y gestión

Este caso tiene la particularidad de estudiar un tipo de organización diferente a las empresas “capitalistas”, en donde hay fines de lucro, en donde es el Consejo Directivo quien define el camino de la empresa en pos de maximizar sus ganancias. Resulta más que interesante tratar de identificar estos mismos conceptos en una organización que se rige por otras reglas y no necesariamente por los mismos códigos que la empresa, ya sea pública o no.

Como ya hemos mencionado anteriormente, esta cooperativa es una organización sin fines de lucro, la cual hace fuerte hincapié en el esfuerzo conjunto, teniendo como pilares la ayuda mutua en un marco de libertad y democracia. Es fundamental remarcar el concepto de que en la cooperativa todos los socios son “dueños”, y su voluntad es ejecutada y representada por ese Consejo Directivo electo. Culturalmente este concepto es fuerte, ya que en cierta forma se elimina la distinción jerárquica y todos se sienten con derechos de mando. Podemos imaginar esta situación replicada en innumerables ocasiones, lo que obviamente perjudica enormemente el establecimiento de normas y procedimientos. Esto debería ser un tema relevante de discusión en el Consejo Directivo, si el objetivo es lograr una mejora en el trabajo diario de la cooperativa.

Al igual que sucede en los países democráticos, una vez que gana una lista y asume el Consejo Directivo; nos encontraremos por un lado con aquellos que la han votado y que normalmente están de acuerdo con las propuestas que llevan a cabo y se sienten cómodos con el camino que toma su cooperativa. Y por otro lado con aquéllos que no lo hicieron, que suelen estar disconformes con el camino tomado por este Consejo. Aquí podemos ver reflejado el conocido “ellos” versus “nosotros”, generando ciertas tensiones y conflictos de intereses entre los socios.

Una cuestión interesante es analizar que aquellos que cumplen sus funciones dentro del Consejo, normalmente tienen un sueldo mayor que si siguiesen desempeñando sus funciones normales dentro de la cooperativa. Como podemos deducir, quienes

una vez ocupan un cargo dentro del Consejo y no son reelectos, vuelven a sus antiguas funciones dentro de la cooperativa, lo que significa un reajuste negativo del salario. Se generan resquemores en los antiguos miembros del Consejo, que de alguna u otra manera buscarán volver al mismo. Esto fomenta una cultura organizacional altamente politizada, y que para ocupar un lugar en el Consejo se busque “dinamitar” el trabajo realizado por los actuales. En una empresa comercial, para ocupar un lugar jerárquico las reglas son diferentes en ciertos aspectos. Se requieren años de experiencia, cierto nivel de estudios, pasar por otros puestos jerárquicos anteriores al aspirado. En otros aspectos existen similitudes, como contar quizás con cierto liderazgo natural, carisma, inteligencia emocional y gran potencial en generar relaciones con personas clave. En esta cooperativa, estos últimos aspectos cobran una fuerza mucho mayor y aquellos socios que logren tener el mejor poder de convencimiento y/o quienes mejor “vendan” su gestión, lograrán ocupar (o seguir ocupando) un puesto en el Consejo Directivo.

Analizando la diversidad de la cooperativa: religión, género, edad, nacionalidad, ideologías, en términos generales podemos afirmar que existe cierta homogeneidad en estos aspectos. En su mayoría la cooperativa está conformada por hombres, de mediana edad (entre 40 y 65 años), de nacionalidad uruguaya y con ideologías y religión tal vez distintas pero no llegando a ser un factor de división entre la gente. Un aspecto importante es que existe un nivel de estudio promedio que no supera el secundario (o liceo en Uruguay). Si bien no es un impedimento para el crecimiento, el desconocimiento de ciertos conceptos claves influye en las propuestas y el camino que decide tomar la cooperativa.

Haciendo foco en el Consejo Directivo, éste tiene la particularidad de reunirse semanalmente, el régimen de reuniones es altamente participativo y democrático. Un miembro del Consejo no puede faltar más de tres veces injustificadamente; si lo hiciera perdería su calidad de consejero. Cada uno de los siete consejeros, cuenta con un suplente en su ausencia. Todas las resoluciones se toman sólo con mayoría absoluta. Lo positivo es que por la alta participación y el número limitado de consejeros, éstos están al corriente de todas las decisiones tomadas y logran tener participación en todas ellas. Todos los consejeros cuentan con el mismo peso de decisión dentro de la cooperativa, ya que al no ser accionistas ni inversores, no depende de su aporte. Dado que el Consejo es renovado cada tres años, parcial o totalmente, muchas veces esto atenta contra la definición de un plan estratégico o medidas de largo plazo. Las resoluciones son cortoplacistas y el camino tomado por un Consejo puede que sea deshecho por el siguiente.

Al ser las cooperativas por definición sin fines de lucro, hace muy complejo el incentivo para mejorar el servicio o innovar, siendo que normalmente se limitan a cumplir con la normativa de transporte vigente. Naturalmente, las ganancias que se obtienen de la venta de boletos son repartidas entre los socios, pero el “mercado” de una línea de colectivos suele ser bastante estático, con leves variaciones. Aunque sacasen el mejor autobús del mercado, el más cómodo, mejor equipado, la gente que realiza ese trayecto no varía notablemente, sólo captarían aquellos que están en líneas con recorrido similares que deseen cambiar de línea para aprovechar estos beneficios. Esto causa cierto estancamiento en las decisiones del Consejo Directivo, ya que las propuestas de mejora deben estar apalancadas de alguna manera y deben generar cierto margen para evitar disminuir los ingresos netos.

Capítulo V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5. La profesionalización de la Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivo (C.O.E.T.C.).

Como se mencionó, la cooperativa cuenta con dos directivos profesionales; de las entrevistas realizadas y del conocimiento de la cooperativa podemos describir cómo son sus actuaciones en cuanto a gestión y relacionamiento con el consejo directivo.

El profesional de mayor antigüedad es encargado de administración y actúa también en función de los pedidos del consejo. No toma decisiones sin consultar al presidente o al consejo.

El profesional contratado recientemente, abocado a la gestión; informa los problemas detectados al consejo directivo, promueve reuniones, brinda ideas y propone cambios, mostrando la necesidad de urgencia de profesionalización de la gestión.

Del análisis de documentos internos de la cooperativa, de las entrevistas y de la observación participante surge que una de las limitaciones principales que tiene la empresa es que no cuenta con profesionales abocados en su totalidad a la gestión y otras actividades especializadas, lo que evitaría la reacción lenta de la empresa ante cambios del entorno; teniendo en cuenta que se vive en un mundo globalizado.

Los entrevistados están de acuerdo en que la cooperativa está poco o nula profesionalizada, y concentrado en lo administrativo, necesario para la operación diaria.

Del análisis de las entrevistas (Anexo), de la observación participante, surge que el principal problema en la profesionalización de la cooperativa se da en la elección de los cargos importantes de las diferentes áreas, lo que afecta, por lo tanto a la delegación de autoridad. Como surge de las entrevistas, las decisiones políticas tienen una gran influencia en la organización, lo que lleva a nombrar encargados de confianza y afinidad política y no en función de su capacidad técnica. En la mayoría de los casos estas personas no están preparadas para ocupar cargos directivos, y necesitan de formación adicional en determinadas áreas de conocimiento; su

experiencia está basada en la acumulación de años en cuanto al funcionamiento operativo de la cooperativa y no hacia el mercado.

Tal es el caso que de la observación realizada en la cooperativa se puede destacar que el encargado general de compras, en quien recae la responsabilidad de las compras de repuestos para los vehículos de la flota; fue seleccionado por el propio consejo directivo, por razones de confianza. Quien asumió el cargo es una persona de profesión mecánico, quien trabajaba hasta el momento en taller, no cuenta con estudios adicionales propios del cargo de encargado de compras. Dentro de la cooperativa estuvo abocado en primera instancia a trabajar en plataforma (manejo de ómnibus) y posteriormente ingresó al taller a realizar tareas específicas del sector, es decir que no cuenta con una formación específica en el área comercial.

De la observación directa así como de las entrevistas realizadas, se observa que si bien hay quienes dentro de la cooperativa creen que la profesionalización sería algo necesario y beneficioso, el hecho de contar con directivos profesionales es visto con cierta resistencia. Ven a los directivos profesionales como personas que solo buscan grandes beneficios como por ejemplo; viajes a ferias de repuestos con gastos pagos, relevancia social y cargos jerárquicos de gran rapidez, entre otros, y que por lo tanto no van a generar ningún beneficio para la cooperativa; si no todo lo contrario, costos adicionales, menor rentabilidad operativa, y menores ingresos per cápita.

De manera de lograr una separación eficiente entre propiedad y control, los socios deberían delegar en los encargados el realizar la gestión de determinadas funciones.

De la observación y del estudio de la documentación, notamos que en ciertas situaciones quienes terminan realizando tareas que no corresponden a su cargo son el presidente de la cooperativa o algún miembro del consejo directivo y en ciertas ocasiones consultan a los profesionales.

También de la observación y así como del conocimiento de la cooperativa, notamos que si bien existe cierta delegación de poder en los dos profesionales, hay falta de comunicación en cuanto al reporte de información de gestión, contable y financiera de los mismos para con el consejo directivo y en ciertas ocasiones entre los profesionales. Esta información oportuna, es de vital importancia para la toma de decisiones.

Se observa que el profesional con mayor antigüedad no acostumbra ni acostumbró antes a realizar presentaciones periódicas al consejo directivo sobre la gestión de la cooperativa así como éste nunca le exigió que lo hiciera. Como surge del estatuto de la cooperativa, existen una única instancia de presentación y aprobación del balance anual y se realiza en la asamblea general, y aquí es donde se reporta en forma conjunta, profesional y consejo a la masa social.

Surge de las entrevistas y de la observación directa que con la incorporación actual del nuevo profesional se están realizando numerosas reuniones con el fin de establecer lineamiento y/o pautas a seguir en cuanto a reportes quincenales/mensuales a presentar al consejo; asimismo realizar una reingeniería de procesos y establecer un sistema integral de gestión entre otros puntos.

Del análisis de la documentación interna, surge que si bien los miembros del consejo, directores de la cooperativa perciben una remuneración diferencial a la del resto de los socios, no hacen la diferencia económica. El nivel de responsabilidad de los directores no es acompañado por una remuneración acorde. Por lo tanto esta opción es válida y preferida por los socios dado el bajo costo que esto genera.

Por último de la investigación del estatuto así como de documentos internos de la cooperativa notamos que no existen protocolos para la contratación de profesionales. Asimismo esto fue confirmado por los entrevistados.

5.1 Relación de agencia en la profesionalización de Coetc

Entre las razones fundamentales que nos llevan a considerar la posibilidad que en el proceso de transición hacia una gestión profesional pueda ser contemplado desde la teoría de agencia son los problemas derivados de la separación entre propiedad y control que hemos mencionado en el capítulo 2 y 3 respectivamente.

Para asentar las bases de cómo aplica la teoría de agencia al caso de estudio, tenemos que analizar las personas que intervienen en la profesionalización de Coetc. El principal es el socio representado por el consejo directivo (desempeña funciones directivas), y el agente es el directivo profesional, persona en la cual los socios depositan su confianza delegando en él funciones que venían realizando el consejo directivo.

Tal como se mencionó en el capítulo 3 las relaciones entre estas dos partes se materializan mediante un contrato, el cual regula el comportamiento de ambas partes y establece las contraprestaciones que ambas recibirán. De la observación del contrato del nuevo profesional y dada la naturaleza del trabajo de éste, el contrato no puede ser completo, debido a la imposibilidad de explicar completamente las tareas que habrán de ser asumidas por el directivo profesional, o los resultados que se esperan del mismo; dado que los mismos se ven afectados por la incertidumbre que genera la influencia de factores ajenos a la relación, como lo son ciertos pedidos de información así como determinados análisis solicitados por el consejo directivo, como se pudo observar en la práctica y en las entrevistas realizadas.

Así es que podemos analizar las posibles presencias de asimetrías de información y conflictos de intereses entre las relaciones planteadas. La aparición de una relación de agencia en este ámbito se da cuando se presenta la posibilidad de que alguna de las partes lleve a cabo comportamientos oportunistas en perjuicio de la otra.

Por lo tanto podemos plantearnos la existencia de asimetrías de información en la relación que surge entre los socios de Coetc, el consejo directivo y los directivos profesionales en los cuales se delega la administración de la cooperativa, y si estas asimetrías permiten a alguna de las partes embarcarse en conductas que persigan su propio interés. Tal como mencionamos en el capítulo 5 y 6, si bien existen directivos profesionales que apoyan al consejo directivo y a los socios, no hay una clara definición de responsabilidades y delegación de poder en el profesional que permita que éste tenga cierta autonomía.

Asimismo surge de las entrevistas, de la observación y de documentos internos que si bien la cooperativa es una organización de gran tamaño, la información importante que se maneja a nivel de consejo es en gran medida compartida con los directivos profesionales, dado que apoyan al consejo.

Por otra parte ambos profesionales cuentan con experiencia en la cooperativa y la conocen de forma adecuada, como mencionamos en capítulo 5.

Por tal motivo consideramos que las asimetrías de información se encuentran limitadas.

Otra de los temas de relevancia es analizar la existencia de algún otro tipo de conflictos de interés entre las figuras del directivo profesional y el consejo directivo. Es cierto que en este caso las propias características específicas de una sociedad cooperativa, de la cual Coetc no es ajena, como mencionamos en el capítulo 5,

podrían limitar la ocurrencia de este fenómeno; es el caso de la cultura cooperativa asumida por todos sus miembros, así como los principios y valores cooperativos, que vimos en el capítulo 1. De la observación directa notamos que en la cooperativa hay quienes buscan y priorizan sus intereses por encima de los demás; ajenos a la cultura cooperativa. Sin embargo de las entrevistas, de la lectura del estatuto y de la observación notamos que la cooperativa busca alinear los objetivos de todas las partes de forma tal de mitigar los conflictos y buscar el beneficio conjunto.

División de los problemas de agencia

El problema de agencia tratado lo podemos dividir en tres subproblemas relacionados con los problemas de agencia; selección adversa, riesgo moral y señalización.

A continuación desglosaremos cada uno en la cooperativa Coetc.

5.2 El problema de selección adversa en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc

El problema de la selección adversa en las relaciones entre el consejo y el directivo profesional, se da en la contratación de este último; difícil es saber valorar y medir si el directivo escogido es idóneo o no para asumir un cargo de responsabilidad dentro de la empresa. Este puede no ser la persona correcta, solamente él conoce a priori sus características personales.

El consejo no posee conocimientos técnicos específicos para evaluar al directivo profesional, el cual en un futuro proporcionará servicios intangibles a los socios sin conocimientos especializados.

Es común en las cooperativas que quienes necesiten incorporar aprendizaje y habilidades (socios directivos) sean las personas encargadas de valorar los candidatos a contratar para adquirir esos conocimientos; pero ¿cómo sabe el consejo directivo, si la persona es la adecuada para ocupar el cargo?

De acuerdo a las investigaciones realizadas y a lo informado por el presidente y el directivo profesional, dentro de Coetc no existen procesos de selección de personal para con el directivo profesional. El único método de contratación de personal es el existente para movimientos internos, concurso. Cabe destacar como surge de los estatutos que quien quiera incorporarse a la cooperativa como socio debe adquirir una

cuota social, abonando el dinero correspondiente al valor de la parte en el momento de la compra.

De las entrevistas realizadas surge que la contratación de profesionales directivos, de los casos que se conocen (personal que actualmente no forma parte de la cooperativa), son los contratados por ser hijos o familiares de cooperativistas, por ser de confianza del presidente o de algún miembro del consejo directivo. De acuerdo a lo informado, a estos profesionales no se les realizaron entrevistas, así como tampoco se evaluó su capacitación o experiencia en el rubro cooperativo o en otro ámbito.

Asimismo de las entrevista surge que, conjuntamente con el profesional de mayor antigüedad habían ingresado (en diferentes momentos del tiempo, uno a continuación de otro) tres profesionales a la cooperativa, los cuales por diversos motivos no lograron una adecuada adaptación y renunciaron. En todos los casos los ingresos se habían realizado por ser familiares de socios. Las causas se pueden observar en anexo.

5.3 El problema del riesgo moral en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc

El problema del riesgo moral en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc existe cuando es posible identificar comportamientos oportunistas de alguna de las dos partes de la relación.

El problema se origina en la relación de poder en la toma de decisiones sobre el directivo profesional; dando lugar a la aparición de intereses opuestos entre los socios de la cooperativa y el profesional. Aparece la necesidad de buscar mecanismos reguladores para establecer un equilibrio en los objetivos de ambos.

De las entrevistas realizadas así como de la observación, notamos que al consejo directivo le resulta difícil y costoso monitorear las tareas y actividades que realiza el directivo profesional. De acuerdo a lo informado tanto por el presidente como por el profesional, en la cooperativa no existen mecanismos formales de control específicos para con este último; si no que la evaluación viene en función de los trabajos presentados por el profesional. Asimismo el presidente considera que hay una base importante de confianza en los profesionales y una buena relación.

Surge de las entrevistas y de la observación que en la cooperativa existe un alto grado de confianza en los directivos profesionales existentes (por parte del consejo directivo), si bien actualmente no se informa periódicamente las actuaciones de los profesionales en cuanto a la gestión, es algo en lo que se está trabajando. Asimismo hay un asiduo contacto entre socios del consejo inquietos por la gestión y los directivos profesionales. Notamos de la observación que existe un buen *feedback* en el funcionamiento y está en vías de mejora.

Por lo tanto en caso de existir problemas, hemos notamos de la observación que se solucionan rápido y de buena manera.

Otro de punto en el cual los directivos pueden obtener cierta ventaja en la información, ocurre cuando el directivo profesional, o no sepa o no quiera explicar de manera clara las formas de gestión a seguir o los trabajos que ha realizado; o contrariamente porque los socios no logren entender la información proporcionada por el directivo profesional por falta de conocimientos específicos sobre ciertos temas.

En estos casos si el directivo profesional no cambia la forma de explicar los datos aportados de forma más detallada; los socios no pueden evaluar la eficacia del mismo, pues no entienden su actuación. De las investigaciones realizadas en la cooperativa, estas situaciones no han ocurrido por el momento, y en su caso tanto los socios como los profesionales pondrían especial énfasis en solucionar este tipo de conflictos, dada la confianza y el buen trato que existe entre los profesionales y el consejo, como lo expreso el presidente en entrevista.

Otro de los casos a analizar, es la insatisfacción personal por parte del directivo profesional, que pueda llevar a comportamientos oportunistas, dado que el cargo al que se incorporó no colmó sus expectativas tanto profesionales como personales, las cuales lo impulsaron a incorporarse a una empresa de este tipo. Esto es algo difícil de resolver por la escasa capacidad de actuación del profesional. El directivo profesional quiere aportar sus conocimientos para mejorar la sociedad, sentirse que es el motor de cambio y de progreso; y puede sentirse defraudado o considerar que no va a poder. De los relevamientos realizados así como de las entrevistas mantenidas no hemos tenido certeza de la ocurrencia de este problema.

5.4 El problema de señalización en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc

El problema de señalización ocurre dada la dificultad que existe en la selección de los candidatos para ocupar cargos directivos. Se podría tener en cuenta ciertos indicadores que emiten los directivos para captar la atención del consejo sobre su capacidad para realizar la gestión. Los mismo pueden ser; experiencia en el sector, estudios realizados o el vínculo de amistad o familiar con algún socio, entre otras.

Este problema en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional es el menos trascendente, esto puede ser debido sobre todo, a que se trata de un modo de pasar por alto el problema de selección adversa, aunque también ofrece una posibilidad a la aparición de una conducta oportunista por parte del directivo profesional, al partir de la base de que las actuaciones utilizadas como señales pueden no corresponderse realmente con las cualidades deseadas por los socios.

Desde el exterior de la cooperativa se cree que la mejor alternativa para introducir pautas de profesionalización en la gestión pasa por la contratación de directivos profesionales ajenos que cuenten con habilidades precisas y sean capaces de afrontar un cambio o un rumbo en la forma de administrar la cooperativa.

El problema aquí es que el consejo directivo por falta de confianza en el directivo profesional no quiere delegar autoridad, dado que puede utilizar sus derechos en beneficio propio perjudicando a los socios. Es complejo diferenciar entre un directivo con espíritu cooperativista y aquel que tiene criterios de empresa capitalista.

Como surge de las entrevistas y de la observación directa, el consejo directivo de la cooperativa tiene en cuenta ciertos criterios o indicadores para la contratación de profesionales, como son; su experiencia en trabajos similares, el trabajo realizado en la cooperativa (si es que de alguna manera trabajo allí), los estudios realizados y su vínculo familiar o amistad con algún miembro del consejo, entre otros.

Como ya fue mencionado en este capítulo, el profesional contratado recientemente tenía buena relación con miembros del consejo directivo dado que hacía años que realizaba tareas de auditoría externa y presentaba informes de aspectos de control interno que apuntaban a la mejora de los procesos y procedimientos de la cooperativa.

5.5 Sistemas de remuneración por incentivos y mecanismos de control

Una vez constatada la posible existencia de un problema de agencia, debemos prestar atención a la presencia de mecanismos de control y sistemas de remuneración por incentivos. Por un lado porque su existencia podría ser un indicio adicional de la presencia de un problema de agencia; y por otro lado porque su ausencia pondría a la vista la gravedad de los problemas que aparecerían si se dieran comportamientos oportunistas dentro de la cooperativa.

De las entrevistas realizadas así como de la lectura de estatutos surge que en la cooperativa los directivos profesionales no tienen participación en los beneficios de la empresa en función de los rendimientos obtenidos. Si cuentan con beneficios generales tales como el pase libre para el resto de las empresas de transporte a nivel urbano y suburbano y un descuento en los pasajes al interior del país.

Asimismo surge de los instrumentos analizados que no hay un paso adicional que puedan alcanzar los profesionales. Por lo tanto los incentivos son limitados.

Si bien los incentivos son limitados para los directivos profesionales, surge del análisis de documentos internos y de la observación participante que antiguamente existían incentivos pero para con los socios. La idea era generar una competencia interna sana en la cual se premiara a quienes hacían rendir más su vehículo, por ejemplo, se hacía una medición por coche de venta de boletos, consumo de repuestos, consumo de combustible, entre otros. Lo que se buscaba era incluir todos los costos asociados al coche y hacer un estudio comparativo entre toda la flota de vehículos; así premiar a quien obtenía más utilidad y productividad para la empresa. Esa competencia generaba sentido de pertenencia y culturalizaba a los socios. Posteriormente por diversos motivos esto dejó de funcionar.

De la lectura del estatuto surge que entre los mecanismos de control que puede utilizar el socio, se encuentra su participación en la asamblea general; ejerciendo su voto, está expresando su actitud con relación a la gestión realizada por el directivo profesional.

Otro de los mecanismos de control con los que cuenta el consejo directivo para poder observar el comportamiento de los directivos profesionales son los sistemas de

comunicación, dentro de los cuales podemos encontrar formales e informales. De acuerdo al análisis de instrumentos utilizados en la investigación no existen los conceptos de formales e informales; dentro de lo que podríamos considerar como formales están los resultados que el directivo profesional presenta al consejo directivo o a la asamblea general; los cuales sirven y son tomados en cuenta para valorar la actuación del directivo profesional en la cooperativa. Por otra parte dentro de lo que podríamos nombrar como informales, se incluye a vigilancia directa que ejerce el propio consejo directivo sobre el comportamiento del directivo profesional en su trato diario con la organización de la cooperativa, y en función del trato con los socios. Como ya mencionamos en reiteradas oportunidades durante el trabajo, existe una buena relación dentro de Coetc entre los socios y los directivos profesionales.

Este tipo de tratos y controles informales hacen que la información se transmita rápidamente (en el boca a boca) dentro de la cooperativa y también forja el control del comportamiento del directivo profesional de la cooperativa.

Asimismo es importante destacar la existencia de los canales formales de comunicación del consejo directivo para con los socios.

5.6 Costos de agencia

Después de todo lo analizado y explicado debemos mencionar cuáles son los costos que han de soportar los socios de manera de eliminar comportamientos oportunistas en los que puedan incurrir todos los individuos de la cooperativa. El costo puede ser monetario o no y está dirigido a reducir la desviación del comportamiento del directivo profesional respecto a los intereses de los socios. Cada vez que exista un problema de agencia y el mismo se quiera resolver aparecerán los costos de agencia.

Dichos costos se pueden dividir en directos e indirectos; los primeros provienen del conflicto de intereses del agente con el principal, y los segundos representan una reducción del valor de la sociedad debido a errores cometidos por el agente en el proceso de toma de decisiones.

En la cooperativa, tanto el estatuto como los documentos internos establecen que la propiedad con la que cuentan los socios trae aparejado dos atributos principales (valorados en gran medida por los socios); el derecho a ejercer el control y recibir las ganancias residuales.

En resumen los costos de agencia consisten en la inversión en sistemas de control necesarios para reducir la falta de información sobre el directivo profesional, y en los costos de transferir riesgos a este, a través de los resultados basados en incentivos.

En la relación entre el consejo directivo y los directivos profesionales los costos de agencia se pueden dividir en tres tipos: costos de control, costos de garantía y pérdida residual.

5.7 Costos de control

La propiedad por parte de los socios lleva a la necesidad de delegar autoridad en el consejo directivo para la toma de decisiones. Esto conduce a costos de control, por un lado los costos de controlar a los directivos y por otro los costos de dirección oportunista que se obtienen de los fallos de controlar a la dirección con efectividad.

Por lo tanto si el socio quiere controlar al consejo directivo de forma efectiva, deberá incurrir en costos de informarse de las operaciones de la empresa, un costo de comunicación para con el consejo directivo para intercambiar información y tomar decisiones y costos de conducir las decisiones para que las soporte el directivo de la empresa.

Del análisis de la teoría de agencia, capítulo 3.1, surge que los costos de control en la cooperativa son los costos en los que incurre el consejo directivo antes y después de la formalización del contrato de trabajo con el directivo profesional de manera de establecer y gestionar los sistemas de control y comportamiento del mismo.

5.8 Costos de garantía

En cuanto a los costos de garantía, estos son asumidos por el directivo profesional, dado el interés que tiene en ofrecer al consejo directivo cierto grado de seguridad razonable de que su comportamiento no se desviará de lo pactado en el contrato de trabajo. Así es que busca afianzar su rendimiento esperado para con los socios.

Como mencionamos, surge de la observación participante que el contrato de trabajo no es completo.

5.9 Pérdida residual

La pérdida residual es el costo de oportunidad derivado del derecho a la obtención de ganancias residuales por parte del socio. Es un costo implícito que se deriva de la pérdida de utilidad en la que se incurre por la desviación entre la conducta del directivo profesional y la conducta del consejo directivo como si el mismo estuviera en lugar del profesional. En ocasiones es difícil diferenciar cuales son los costos asociados a factores externos del mercado y cuales se asocian a la conducta de los directivos profesionales de la cooperativa.

Surge de las entrevistas y de la observación participante que si bien el consejo intenta de cierta manera controlar la actuación y conductas del directivo profesional, le es complejo mantener o ejercer un control total, dando lugar a que aparezca en la relación de agencia la pérdida residual.

Del análisis de los instrumentos y de la teoría, entre las pérdidas residuales que encontramos en la cooperativa, podemos mencionar, desde el punto de vista del socio, a la remuneración del directivo profesional como una pérdida residual, dado que los socios ven disminuidos sus beneficios. Los socios aquí le restan importancia al trabajo de los directivos profesionales dentro de la cooperativa; trabajo que posibilita la obtención de beneficios que obtienen los socios.

Otra de las pérdidas residuales que surgen del análisis realizado tanto de entrevistas, de documentación interna, de la observación participante así como de la teoría, en la cual incurre la cooperativa, es cuando la empresa debe solicitar financiamiento al mercado. Si bien aquí podemos considerar en un principio, que no sería complicado conseguir financiamiento en el mercado, dado que se podrían establecer garantías y prendas tales como en los vehículos, en la recaudación por venta de boletos o en los inmuebles; la cooperativa en la actualidad ya se encuentra financiada por el mercado así como con parte de sus bienes y recaudación en garantía o prendados, por lo tanto la situación financiera y económica actual no es la mejor.

Capítulo VI

Conclusiones

Las conclusiones más importantes obtenidas de la investigación realizada sobre el proceso de transición de la cooperativa hacia una gestión profesionalizada desde la teoría de agencia se muestran a continuación.

Profesionalización

La Cooperativa de Obreros y Empleados del Transporte Colectivos (C.O.E.T.C.) es una gran empresa con niveles de recaudación importantes y casi mil personas involucradas entre cooperativistas y personal. Fue creciendo y consolidándose sin adecuar su estructura funcional. Es así que no se definieron las distintas gerencias que deben gobernar y dirigir la empresa ni tampoco profesionales asignados a cargos relevantes, si bien existen algunos no son tomados en cuenta en su totalidad para beneficio de la cooperativa. Si bien hay una activa participación del consejo directivo y de la comisión fiscal (órgano de contralor), y de muchos cooperativistas preocupados por la organización, desde el punto de vista formal, carece de una gerencia general compuesta por profesionales y miembros de la cooperativa que reporten al consejo directivo, gerencias departamentales que organicen y sean responsables por las áreas de administración, recaudación, ventas, compras, etc.

Por lo tanto creemos necesario que se diseñe una estructura, mediante la profesionalización de la cooperativa que permita una organización eficiente en la toma de decisiones, con responsables, con objetivos por área, entre otros. Esto permitirá planificar el negocio, desarrollar estrategias y analizar críticamente aspectos de la organización que se arrastran desde épocas en que la realidad empresarial era diferente.

En los últimos años el sistema de transporte colectivo de Montevideo así como el suburbano y en particular las cooperativas de transporte de pasajeros han tenido dificultades para obtener resultados operativos positivos y una adecuada solvencia financiera.

La cooperativa no es ajena a esta situación, lo que asociado a la falta de profesionalización puede llevar a situaciones complejas.

Creemos que la profesionalización de las cooperativas implica necesariamente un cambio de mentalidad en la cooperativa, así como en la alta dirección (Consejo Directivo), quienes deben transmitir la idea hacia todos los niveles de la organización. El cambio debe realizarse en forma conjunta con los profesionales, de manera de lograr que su conocimiento de gestión sea absorbido, comprendido y acompañado por los socios, quienes deben tener clara la necesidad de cambio hacia una gestión profesionalizada.

Esto se debe a que la forma de hacer las cosas que tuvo la organización en tiempos anteriores, tal vez fue la más apropiada o la única posible, pero hoy en día dado el crecimiento en la cantidad y complejidad de las operaciones ya no lo es, por lo que progresivamente el modelo de gestión debe ser sustituido.

La delegación de poder en el directivo profesional, trae consigo ventajas de especialización de funciones, dado que no tiene por qué coexistir en un mismo sujeto la capacidad directiva y la propiedad. Así pues se permite que la separación de tareas logre una asignación de factores más eficientes y mejores resultados para los socios; al dedicarse cada uno de los miembros de la sociedad cooperativa a realizar las funciones que mejor conocen y están capacitados.

Claramente la existencia de directivos profesionales en Coetc, diferentes a los miembros de consejo directivo que ejecuten las decisiones de los socios y realicen acciones para cubrir las necesidades de la cooperativa debe ser deseada por los socios. Si bien esto hace que la cooperativa incurra en costos “adicionales” en una primera instancia, debe ser considerado como una inversión que a futuro dará sus beneficios.

Tal como menciona Leach (2010), detallado en el capítulo 2, por un lado a la cooperativa le falta establecer prioridades en cuanto al *management* estratégico, enfocándose en la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control, así como acompañar su crecimiento adoptando una gestión profesionalizada.

Por otra parte no surgen criterios específicos para distinguir a los profesionales de la dirección, Schein (1968), mencionado en el capítulo 2. Por lo tanto los socios no saben con certeza que características y cualidades debe tener el profesional que los ayude a profesionalizar la gestión de la cooperativa.

Los profesionales de la cooperativa no mantienen una participación efectiva en los flujos existentes en la empresa; reales financieros y decisorios (García Gutiérrez

2002), mencionado en el capítulo 2, si no que se abocan muchas veces a las necesidades del momento y a los pedidos específicos del consejo directivo.

Se considera conveniente que para llevar adelante la gestión de la organización, es necesario delegar autoridad en los profesionales, definir planes de actuación a corto, mediano y largo plazo y objetivos de actuación en forma conjunta con el consejo directivo. La delegación de poder en el directivo profesional por parte del consejo directivo se da por los objetivos del propio consejo, dado que este pondrá todo su interés en el crecimiento de la cooperativa, para asegurarse el puesto de trabajo, si bien como se mencionó en el capítulo 4, existen elecciones de gobierno cada tres años. Estos objetivos de alguna manera pueden no coincidir con los objetivos de los propios socios quienes quieren obtener la máxima rentabilidad de su inversión.

Para incrementar la eficiencia de Coetc a través de la profesionalización y de una especialización de funciones es necesario que exista una adecuada y verdadera delegación de autoridad de los socios en el consejo directivo y en el/los directivos profesionales. De manera de lograr que el directivo profesional tenga autoridad y cierta autonomía.

Aquí es donde el consejo directivo va a tener un desafío importante (si bien va encaminado por el autoconocimiento de ambos, consejo y profesional), dado que va a tener que lograr establecer lazos significativos y confiar en los profesionales. Asimismo transmitir al resto de la cooperativa el avance que se ha hecho con la nueva contratación así como los cambios en cuanto a la gestión de la cooperativa, que harán que la misma cuente con mayores herramientas para lograr tomar buenas decisiones; de la mano de la profesionalización de la gestión. Asimismo realizar una visión estratégica a futuro, con planificación, lineamientos a seguir, etc.

Por último se puede concluir que la selección de personal técnico capacitado para ocupar cargos importantes dentro de la cooperativa es algo muy difícil de solucionar dados los conflictos internos de intereses dentro de la cooperativa, como mencionamos a lo largo del trabajo y especialmente en el capítulo 4.

Destacamos existen diversas alternativas para lograr la profesionalización de Coetc, como puede ser la capacitación de los socios por ejemplo, pero nos enfocamos en la introducción de directivos profesionales externos a la cooperativa y en el análisis de los ya existentes. Esta situación conduce a la aparición de un problema de agencia, dado por la separación entre propiedad y control/administración de la cooperativa.

Relaciones de agencia en la transición hacia la profesionalización de la gestión de Coetc.

Como mencionamos en el capítulo 5.1, para asentar las bases de cómo aplica la teoría de agencia a la cooperativa, tenemos que asimilar los roles de quienes intervienen en la profesionalización de Coetc. El principal es el socio representado por el consejo directivo (desempeña funciones directivas), y el agente es el directivo profesional, persona en la cual los socios depositan su confianza delegando en él funciones que venían realizando el consejo directivo.

Entre las razones fundamentales que nos llevan a considerar la posibilidad que en el proceso de transición hacia una gestión profesional pueda ser contemplado desde la teoría de agencia son los problemas derivados de la separación entre propiedad y control que hemos mencionado en el capítulo 2 y 3 respectivamente.

En cuanto a la existencia de asimetrías de información, de acuerdo a las investigaciones realizadas, consideramos que se encuentran limitadas, debido a que por un lado la información importante es compartida entre el consejo y los profesionales, y por otro lado estos últimos conocen la cooperativa de forma adecuada y cuentan con experiencia en ella.

En lo que respecta a los conflictos de interés se puede concluir que la propia cultura cooperativa de Coetc logra limitar y alinear los objetivos de todas las partes de forma tal de mitigar los conflictos y buscar el beneficio conjunto.

Identificamos dentro del proceso de transición hacia la profesionalización de la gestión de la cooperativa una relación entre el consejo directivo y el directivo profesional que se formaliza mediante un contrato explícito, del que surgen asimetrías de información y conflictos de intereses. Por lo tanto surge un problema de agencia, que lo dividimos en tres: Selección adversa, riesgo moral y señalización.

Selección adversa

Del análisis realizado de la literatura de selección adversa así como lo mencionado en el capítulo 3, notamos la existencia de la misma en la elección de directivos profesionales realizada por el consejo directivo de la cooperativa, que se encuentran la etapa de transición hacia la profesionalización.

Notamos por un lado falta mecanismos para la contratación de profesionales y por otro falta de métodos de evaluación de los mismos. En caso de querer evaluar al profesional, el consejo no sabría cómo hacerlo. Así es que se verifica el concepto de selección adversa de la teoría de agencia en la cooperativa.

Bajo la perspectiva de la teoría de agencia, es que el consejo directivo puede estar a la orden de los directivos profesionales, que supuestamente conocen su verdadera capacidad cuando solicitan un trabajo, pero de alguna forma ignoran el hecho de que el consejo pueda o no saber lo que se requiere en el nuevo puesto de trabajo y así no saber si efectivamente son competentes o no hasta que lleven un tiempo en la organización, realizando las funciones para las que fue contratado.

Nos encontramos con una asimetría de información pero en el conocimiento, y quien se ve favorecido en este caso es el directivo profesional.

En la cooperativa, el consejo va delegando más poder en el directivo profesional cada vez que este realiza presentaciones de trabajos solicitados por el consejo o análisis que el mismo haya realizado por su cuenta. Si esto se ve con ojos positivos, la confianza conjunta crece. En caso contrario en donde no exista confianza, ya sea porque el profesional no se haya adaptado o porque el consejo está disconforme, se buscará una salida mediante la rescisión del contrato.

Por esto decimos que la selección adversa es un problema que se origina antes de la contratación del profesional.

Riesgo moral

La existencia de un problema de riesgo moral en las relaciones entre el consejo directivo y el directivo profesional en Coetc existe cuando es posible identificar comportamientos oportunistas de alguna de las dos partes de la relación. El consejo directivo desconoce la calidad y el esfuerzo del directivo profesional, por lo tanto aparece la necesidad de buscar mecanismos reguladores para establecer un equilibrio en los objetivos de ambos. Del análisis realizado podemos afirmar que los mecanismos de control no son adecuados.

Podríamos considerar que únicamente el profesional conoce la cantidad y la calidad de esfuerzo que realiza. Por lo tanto la asimetría de información es posterior al acuerdo realizado entre las partes; verificando así lo explicado en la teoría, detallada en el capítulo 3.

Si bien puede estar latente el problema de riesgo moral en las relaciones entre el directivo y el consejo, consideramos que se encuentran limitadas dada la confianza existente en la relación actual, que hemos mostrado a lo largo del trabajo de investigación.

Señalización

El problema de señalización ocurre dada la dificultad que existe en la selección de los candidatos para ocupar cargos directivos; se pone de manifiesto cuando el directivo profesional intenta enviar señales al consejo directivo de manera de captar su atención.

Este problema se ve limitado dado que si bien no existen criterios de selección de personal, si existen indicadores que son tenidos en cuenta por el consejo más allá de las señales que pueda enviar el profesional que quiera ingresar a la cooperativa. Los indicadores notados son: experiencia en trabajos similares, trabajo realizado en la cooperativa (si es que de alguna manera trabajo allí), estudios realizados y su vínculo familiar o amistad con algún miembro del consejo, entre otros. Es de destacar que para la contratación del profesional ingresado recientemente se tomaron en cuenta estos indicadores.

Constatados los problemas de agencia, analizamos mecanismos dentro de la teoría de que puedan solucionar los mismos, de manera de eliminar conductas oportunistas. Encontramos los sistemas de remuneración por incentivos y mecanismos de control.

Sistemas de remuneración por incentivos y mecanismos de control

Partiendo de la base de la existencia de asimetrías de información, y por lo tanto de la divergencia de intereses entre las partes de la sociedad cooperativa que mencionamos anteriormente y de la dificultad para eliminarlos tomando los mecanismos de control y sistemas de incentivos, podemos concluir la existencia de un problemas de agencia que se manifiesta posterior a la formalización de la relación entre socios y directivo profesional. Este problema se origina específicamente en la insatisfacción del directivo profesional que ve defraudadas muchas de las expectativas que lo impulsaron a incorporarse a una empresa cooperativa. Este problema es difícil de solucionar, por un lado dado que los mecanismos de control externos limitan la capacidad de actuación de los directivos profesionales y por otro lado por la imposibilidad de instrumentar sistemas de remuneración por incentivos que identifiquen en forma adecuada los intereses de los socios y directivos profesionales.

Como se ha mencionado en el capítulo 3.1, es problemático establecer un sistema de incentivos para evitar el problema de agencia, por lo que es necesario acudir a evaluaciones y mediciones relacionadas con el desempeño global de la organización. Asimismo es algo impactante para los socios de la cooperativa que los directivos profesionales se vean beneficiados cuando la cooperativa cuenta con disponibilidades para repartir.

Por lo tanto los beneficios y/o incentivos para los directivos profesionales están de alguna forma limitados; así como no hay participación en los beneficios de la cooperativa, tampoco existe un cargo o paso adicional que estos puedan alcanzar dentro de la misma.

Si bien como se mencionó en el capítulo 3.1, un incentivo “primordial” para los profesionales es la posibilidad de alcanzar posiciones jerárquicas altas en un periodo corto de tiempo, no parece ser el caso de los profesionales de Coetc, por un lado el profesional de mayor antigüedad hace más de 20 años que ocupa el mismo cargo y el profesional recientemente ingresado conocía de antemano a que empresa iba a ingresar.

Podemos concluir que en la cooperativa existen limitados sistemas de incentivos que logren alinear los intereses de los directivos profesionales con los de los socios.

En cuanto a los mecanismos de control, se puede concluir que se cumple lo establecido en la teoría (capítulo 3.1), en donde se efectivamente la firma de contrato con el profesional es una herramienta de control. En función del rendimiento del profesional se decide la continuidad del mismo en la organización.

Analizando este problema, una posible solución podría ser estableciendo un sistema de incentivos con remuneración variable adicional en función del cumplimiento de los objetivos de la cooperativa y de la gestión por parte del directivo profesional. De esta manera se puede mostrar el buen trabajo del directivo (si efectivamente es bueno) en la organización.

Estos mecanismos de control diseñados para eliminar comportamientos oportunistas generan costos de agencia, que se dividen en costos de control, costos de garantía y pérdida residual.

Costos de agencia

Costos de control

En cuanto a los costos de control en la cooperativa son los costos en los que incurre el consejo directivo antes y después de la formalización del contrato de trabajo con el directivo profesional de manera de establecer y gestionar los sistemas de control y comportamiento del mismo.

Como mencionamos a lo largo de la investigación si bien la cooperativa no cuenta con criterios específicos de selección de profesionales así como tampoco con los conocimientos para evaluar si el profesional es la persona adecuada para ocupar el cargo; el consejo ha marcado ciertas pautas sobre la experiencia en trabajos similares en otras empresas o en la misma cooperativa y en sus estudios así como también la existencia de vínculos cercanos al consejo ya sea por ser hijo o familiar de.

Si bien para estar seguros que la conducta del directivo profesional se ajusta a lo establecido en el contrato de trabajo y se podría verificar si cumple con los términos establecidos en el mismo; debemos recordar que de la observación del contrato surge que el mismo no es completo, no existen especificaciones de tareas ni de funciones. Lo que si establece el mismo es el plazo a prueba por un año, renovable automáticamente una vez pasado el mismo.

Surge de las entrevistas y de la observación participante que en la cooperativa tanto por parte del directivo como por parte del consejo se busca mantener una relación directa, esto implica un costo de control derivado del tiempo que se invierte en estos contactos. Esto hace que el directivo este conforme con la relación y el consejo, el socio haga fácil su vigilancia y seguimiento. De esta forma los costos de control consiguen un decremento de la pérdida residual soportada por la cooperativa.

Más allá de la “vigilancia” o no del consejo directivo para con los socios, que podría no vigilarse dado que el consejo se encuentra enfocado en otros temas; el directivo profesional siempre va a estar condicionado por las sanciones directas o recompensas de los socios, dado que son estos quienes pueden cancelar su contrato de trabajo, darle más libertad de actuación o emitir críticas sobre su desempeño. Asimismo el margen de actuación de los directivos analizados es muy pequeño.

Por último, hay que destacar que si el oportunismo del directivo profesional en la organización hace que sea posible que las pérdidas sean menores que los costos de control necesarios para prevenir dicho oportunismo, al consejo directivo le puede resultar en un menor costo visible, producto de su desconocimiento de los riesgos de operar de esta manera.

Costos de garantía

En lo que respecta a los costos de garantía, estos son los asumidos por el profesional al tener el interés de generar seguridad razonable de que su comportamiento no se desviará de lo establecido en el contrato.

El análisis del comportamiento del profesional es algo difícil de verificar, dado que como hemos mencionado a lo largo de la investigación, el contrato de trabajo con el profesional no es completo, sino que su evaluación depende de los trabajos presentados.

El directivo profesional de la cooperativa asume riesgos importantes al estar al mando de la misma y debe velar por los intereses de la organización y así poder evitar eventualidades que lo lleven a perder su puesto de trabajo. Es por esta razón que busca incurrir en costos de garantía, dado que considera que los incrementos de su riqueza se logran en mayor medida por la reducción de conflictos de intereses que puedan surgir y por el incremento del valor de la empresa, antes que por los beneficios que pueda obtener con comportamientos oportunistas.

En lo que respecta a la rotación del consejo directivo (cada tres años), como mencionamos en el capítulo 4.3, y la propia dinámica de la cooperativa, generan costos de garantía para el profesional, dado que el mismo deberá adaptar su trabajo a la postura del consejo de turno.

Pérdida residual

La pérdida residual, es el costo de oportunidad derivado del derecho a la obtención de ganancias residuales por parte del socio.

En lo que respecta a la remuneración de los profesionales existe una visión prematura por parte de los socios de la cooperativa, dado que no ven al profesional como alguien que agrega valor a la organización y ayuda a obtener utilidades que generadas por le empresa.

En cuanto a la solicitud de financiamiento al mercado los costos van a ser altos por lo explicado en este punto, por lo que se van a ver disminuidas las utilidades futuras. Esta situación no es preferida por el socio.

De manera de lograr minimizar las pérdidas residuales, la calidad del equipo directivo y de la cooperativa deben ser elementos claves.

Del análisis de los instrumentos utilizados en la investigación, creemos que la profesionalización de las cooperativas implica necesariamente un cambio de mentalidad en la cooperativa, así como en la alta dirección (Consejo Directivo), quienes deben transmitir la idea hacia todos los niveles de la organización. El cambio debe realizarse en forma conjunta con los profesionales, de manera de lograr que su conocimiento de gestión sea absorbido, comprendido y acompañado por los socios, quienes deben tener clara la necesidad de cambio hacia una gestión profesionalizada. De esta manera la transición hacia una gestión profesionalizada evitará importantes conflictos de agencia como los que hemos mencionado a lo largo de la investigación.

Bibliografía

- ✓ International Organization of industries and service cooperatives - <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html#valeurs>.
- ✓ Red de las sociedades cooperativas - <http://www.les-scop.coop/sites/esp/index.html>.
- ✓ Cooperativas de las Américas – Región de la Alianza Cooperativa Internacional – <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.
- ✓ Monzón Campos, J. L. (2012). Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias. *Ekonomiaz*, (79), 12–29.
- ✓ Mugarra, A. (2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (39), 25-50.
- ✓ Bertullo, J. Isola, G., Castro, D., & Silveira, M. (2003). El cooperativismo en Uruguay: SCEAM (Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio), Universidad de la República, Uruguay.
- ✓ Terra, J. P. (1986). *Proceso y significado del cooperativismo uruguayo*. Montevideo: ARCA/CEPAL.
- ✓ CUDECOOP - Confederación uruguaya de entidades cooperativas (2015). Página web:
<http://www.cudecoop.org.uy/index2.php?controlador=noticia&accion=ver¬icia=129>.
- ✓ CUDECOOP - Confederación uruguaya de entidades cooperativa. Edición de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), con el apoyo del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP). ¿Qué es una cooperativa? ¿Cómo formarla?
- ✓ Martí, J. P. (2010). Evaluación de la legislación y los programas de fomento del cooperativismo en Uruguay. *Esfuerzos espasmódicos y fragmentarios*.
- ✓ Gabriel Burdín y Andrés Dean. *Las cooperativas de trabajo asociado en Uruguay - Caracterización y evolución en el período 1996-2005*.
- ✓ Antonio J. Romero Ramírez, (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 54, abril, 2006, pp. 97-127.
- ✓ Guillermo Alves, Gabriel Burdín, Paula Carrasco, Andrés Dean, Andrés Rius (2012). Empleo, remuneraciones e inversión en cooperativas de trabajadores y

- empresas convencionales: nueva evidencia par Uruguay. Universidad de la República (UDELAR) – Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – instituto de Economía (FCEYA) Uruguay.
- ✓ Martí, J. P. (Ed.). (2006). Impactos de la integración Regional del MERCOSUR sobre el Sector Cooperativo. MERCOSUR: Cooperativas e Integración Regional Mercosur.
 - ✓ Martí, Rodríguez y Camilletti. Cooperativas de trabajo en el cono sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión.
 - ✓ Dávila Miguel, (2005) “Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local”. “Innovación y éxito en la gerencia cooperativa – Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito” Facultad de Estudios Ambientales y Rurales Instituto de Estudios Rurales Unidad de Estudios Solidarios – UNES.
 - ✓ Vieitez Giraldez Candido y Dal Ri Nausa (2001) “Trabalho Associado Cooperativas e empresas de autogestao”. DP&A editora. Brasil – informacion tomada de Unidad temática 12, administración en contextos específicos, cooperativas. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Uruguay.
 - ✓ Ricardo Dávila Ladrón de Guevara, Lectura No 8: Las características básicas de la organización y la gestión solidaria.
 - ✓ Juan Pablo Martí, Florencia Thul y Valentina Cancela - Universidad de La República (Uruguay); Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad - CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 82, Diciembre 2014, pp. 5-28.
 - ✓ Davis Peter y Donaldson John. (2005). “*Management Cooperativista*”. Ediciones Granica SA. Argentina.
 - ✓ Coloquio universitario sobre *management cooperativista*; Isaac Bleger, María Cristina Acosta (Compiladores), documento 64 - ISSN 1666-4884.
 - ✓ Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (2010), Manual básico para cooperativas de trabajo asociado.
 - ✓ Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa Familiar; http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001#nota1.
 - ✓ Cúneo, M. (2012). La profesionalización de la empresa familiar. Revista CADE, Año 4, vol. 14. Montevideo.
 - ✓ Leach, P. (2010). La empresa familiar. 1ª ed. 1ª reimp. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- ✓ Schein E.H. (1968). Organizational Socialization and the profession of *management*. Tomado de tesis doctoral: La profesionalización de la Sociedad Cooperativa Almazarera Andaluza: Enfoque de agencia. Autora Elía García Martí.
- ✓ Carlos García-Gutiérrez Fernández. La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 40, abril 2002, pp. 99-122.
- ✓ Carlos García-Gutiérrez Fernández. Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y principios del congreso de alianza cooperativa internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España.
- ✓ Pablo Guerra (2013) Documento de Trabajo No. 1: Autogestión empresarial en Uruguay, Análisis de caso del FONDES. Facultad de Derecho – Universidad de la República. Uruguay.
- ✓ Berle A.; Means, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Commercial Hlaring House, New York. Tomado de tesis doctoral: La profesionalización de la Sociedad Cooperativa Almazarera Andaluza: Enfoque de agencia. Autora Elía García Martí.
- ✓ Ana Lucia Cortegoso, Edith Depetris Guiguet y Kelly Pereyra (compiladoras). 1ª edición. Buenos Aires, PROCOAS, 2008. p.284; 21X 29 cm.- Temas: Economía Social INICIATIVAS ASOCIATIVAS Y COOPERATIVAS EN EL MERCOSUR. Contribuciones del I y II Seminario Internacional PROCOAS.
- ✓ Michael C. JENSEN and William H. MECKLING. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (1976) 305-360. Q North-Holland Publishing Company.
- ✓ M.C. Muñoz-Medraño, F. Peñalver & A. Peñalver. Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de economía social.
- ✓ M.Belen Álvarez Pérez, Pilar Arbesú López, Celia Fé Cantó. Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. *Ciriec-España* N°34/2000.
- ✓ Tesis doctoral: La profesionalización de la Sociedad Cooperativa Almazarera Andaluza: Enfoque de agencia. Autora Elía García Martí.

Legislación consultada

- ✓ Parlamento uruguayo (1967). Constitución de la República, <http://www.parlamento.gub.uy/constituciones/const004.htm>.
- ✓ Parlamento uruguayo (2008). Ley General de Cooperativas No. 18.407 del 24/10/2008, https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly_Nro=18407&Searchtext=&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=10-10-2015&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=27-04-2016.
- ✓ Presidencia de la república, Decreto 341/011 del 27/9/2011, http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2015/03/mef_16.pdf.

Anexo

Entrevistas realizadas en el trabajo de investigación

Entrevista con directivo profesional, Contador que actualmente trabaja en la cooperativa hace más de 20 años.

¿Te sentís un directivo profesional en tu actuación?

“Tengo una función que es ser encargado de administración, por lo tanto tengo una función ejecutiva dentro de la cooperativa; en cuanto a la injerencia en las decisiones el consejo me escucha, pero a veces no es en forma colectiva, sino a través de las personas que están en contacto directo con la administración, como son el tesorero y el secretarios de la cooperativa; es a través de ellos que doy sugerencias o ellos me hacen consultas. Igualmente esto no quiere decir que ellos hagan lo que yo les diga. Tradicionalmente en la cooperativa las decisiones se toman a través del consejo directivo. Muchas veces no hacen las consultas pertinentes a los profesionales antes de tomar decisiones.

En conclusión me siento un profesional que apoya al consejo directivo dada mi experiencia en la cooperativa, doy mis puntos de vistas y mi opinión profesional en lo que refiere a mis tareas y a lo que me solicitan. En caso de realizar informes para el consejo los realizo, pero esto no quiere decir que el consejo lo tome como algo definitivo y haga lo que yo digo”.

¿Sentís que tenés autonomía?

“Depende a que llamemos autonomía, tengo autonomía en cuanto a mi trabajo, en el área administrativa y contable. Con respecto a las decisiones financieras, a las colocaciones de los fondos en los bancos, en la propia utilización de los fondos, son decisiones que toma el consejo directivo”.

¿Crees que la cooperativa está profesionalizada?

“No podemos decir que la cooperativa esta profesionalizada, el área de administración yo diría que es una excepción, dado que cuenta con un contador y un encargado de administración que dirigimos el área. El resto de los departamentos, como puede ser el

área de tránsito, el área de talleres que son áreas muy importantes para la economía de la empresa no están profesionalizadas, yo entiendo que no, que le falta mucho para eso. Si bien con la última incorporación esperemos mejorar mucho en el área de talleres.

Creo que no hay una conciencia muy clara de la necesidad de profesionales dentro de la cooperativa, se sigue con la mentalidad de que todo puede ser resuelto a través del consejo directivo y de los nombramientos que ellos hacen con personal propio de la cooperativa, es decir con socios. Evidentemente que hay nuevas contrataciones (profesional recientemente ingresado), pero que no están claras cuáles son sus potestades; porque no se creó un cargo ejecutivo para este profesional, porque no está a cargo de algo, si no realizando un asesoramiento. Cuando hablamos de profesionalización de la cooperativa, hablamos de que profesionales estén a cargo de tareas ejecutivas”

¿Cómo consideras que es la relación entre los directivos profesionales y el consejo directivo?

“Hay una buena relación y un buen funcionamiento. Ellos me piden análisis y opiniones y yo les brindo soporte. También cuando creo que es necesario realizar determinados cambios voy y se los planteo. Si bien esto es así, considero que deberían hacer hincapié en tomar decisiones profesionales y técnicas y no priorizar lo político.”

¿Crees que la utilidad o beneficios obtenidos por la cooperativa deberían también distribuirse entre los directivos profesionales y no solo entre los socios?

“Pienso que el directivo profesional debería recibir incentivos en la medida que ejerza funciones de conducción. Creo que es parte de la lógica de una empresa para mejorar los rendimientos de las personas, no solamente los incentivos se debería dar a los profesionales si no a todas las personas que están en áreas claves de la empresa. Porque los incentivos sirven para mejorar la eficiencia de una empresa generalmente”.

¿Hubo criterios de selección para contigo en cuanto a tu contratación?

“Mi llegada acá fue a través de otros profesionales que recomendaron al consejo directivo la incorporación de determinada persona que tenía determinado currículum,

fue así que yo llegue, a través de la recomendación de otros profesionales. En ese momento ya había dos profesionales en la empresa, uno que se encargaba de contaduría y el otro estrictamente del área contable. En ese momento se necesitaba otra persona que hiciera el nexo de talleres con el área de administración, que organizara el área de talleres. Esta fue la razón por la cual me incorporaron. También mantuve varias reuniones con el consejo directivo y posteriormente tomaron la decisión de contratarme”.

¿Hay mecanismos de control de tu actuación por parte del consejo?

“Considero que sí, porque la interacción con el consejo directivo es bastante importante y además siempre hay instancias en donde yo tengo que informar sobre las áreas de mi competencia, balances, informes financieros, entre otros. Es por ahí que podría existir un control. No hay controles como podría haber en otras empresas, por ejemplo control de gestión. Pero todos los años presento el balance en la sociedad, en la asamblea, en reuniones y cuando el socio se acerca por determinadas inquietudes que tenga, le doy explicaciones correspondientes. Todo esto es una forma de evaluación, porque hay una interacción entre el profesional con sus tareas, su trabajo, con los socios”.

¿Cómo consideras tu actuación como profesional dentro de la cooperativa?

“Considero que mi actuación es buena, si no, me hubieran echado hace tiempo ya. Considero que este consejo directivo y los que han pasado anteriormente respetan mi trabajo, lo conocen y lo consideran bueno.”

¿Qué es lo que te motivo el entrar a la cooperativa como profesional?

“Diría que en ese momento, hace tantos años atrás que es difícil acordarse... fue el hecho que era la segunda empresa de transporte urbano, que manejaba activos importantes, con grandes posibilidades de crecimiento, y yo podía tener en esa evolución alguna incidencia; y además el hecho de manejarse con cierta autonomía, que en otro tipo de empresas es más complejo, dado que está más acotada, el tema de la libertad también es algo muy importante. Esta es una empresa en donde uno tiene que aportar mucho de uno mismo, donde tiene que tener mucha iniciativa; todo esto es algo que me gusta y me motiva”.

¿Crees que es fácil llegar a vos?

“Entiendo que es muy sencillo llegar a mí, porque no hay trabas, no hay puertas cerradas como pueden existir en otras empresas, de hecho uno si mira un poco como están distribuidas las cosas acá se da cuenta; yo no estoy en un despacho cerrado con una puerta, sino que estoy abierto a los funcionarios que trabajan en administración y a cualquier inquietud que me puedan plantear los socios, de hecho los socios golpean la puerta de la oficina y se sientan a hablar conmigo”.

¿Tenés claro cuál fue el motivo de renuncia de las profesionales que trabajaron anteriormente en la cooperativa? ¿Los motivos se relacionan a algún conflicto de interés específico?

“Fueron tres las profesionales las que trabajaron en la cooperativa anteriormente, y los motivos de renuncia fueron diferentes. La que ingreso primero se fue de la empresa porque le surgió la posibilidad de trabajar en el exterior, ella estaba contenta de trabajar en la cooperativa, siempre me manifestó su agrado por el trabajo aquí, y su adaptación había sido buena. Considerando que el ambiente donde trabajada se podría considerar como rudo, las personas con las que trabajaba eran mecánicos, personas que trabajaban en los ómnibus, no es un nivel profesional si no gente que trabaja con sus manos, trabajan en temas completamente manuales. Entonces la inserción de un profesional en esa área es compleja. Ella había ingresado por intermedio de un pariente que ya trabajaba en la cooperativa, si bien entro por concurso fue un concurso que estaba dirigido a hijos o parientes de socios. También ella tenía sus méritos propios, tenía un master en finanzas y un buen currículum. Esta tipo de evaluación la hacía yo y se la informaba al consejo, asimismo también el consejo la entrevistó.

Otra de las profesionales, que también era hija de socios, quería incorporarse a la empresa como socia absorbiendo la parte del padre y como profesional, y quería tener una alta participación en la empresa; su idea era poder incidir directamente en las decisiones de la cooperativa. Esto genero ciertas resistencias a nivel de consejo directivo, dado que la profesional quería ser socia y profesional al mismo tiempo; y acá el ingreso se realiza como chofer o guarda, por este motivo se generaron conflictos y el consejo no le permitió el ingreso como ella quería. Porque de acuerdo a lo que establecían las pautas de los nuevos ingresos no correspondía su solicitud.

Esto hizo que la profesional renunciara.

La tercer profesional, también hija de un ex socio, se incorporó al área de talleres y tuvo resistencias por parte de los socios. Había divisiones importantes en el área de compras y almacenes en ese momento; se vio envuelta en medio de un conflicto, y no se sintió muy a gusto con cómo fue tratada y con la situación general que había; por dicho motivo decidió renunciar”.

¿Cómo fue el proceso de contratación del profesional que ingresó este año a la cooperativa?

A nivel de la empresa necesitábamos otro profesional ya que siempre se trabajó con dos o tres contadores y era importante tener un apoyo en el área de talleres, porque no había profesionales. A su vez también era importante tener nuevas generaciones de profesionales que a la larga vayan sustituyendo a los que están (por retiro) o a los que se han ido.

Nosotros nos planteamos en un momento hacer un llamado a concurso, después se entendió a nivel de consejo directivo que había profesionales buenos trabajando y asesorando a la cooperativa, y estos tenían la ventaja de conocer a la empresa.

Varios de estos profesionales trabajaban en el equipo de auditoria externa de la cooperativa, y se decidió hablar y proponerle incorporarse a nuestro equipo de trabajo al que más se destacaba. Así se tomó la decisión. Creíamos que era bueno contratar a alguien con nociones de contralor, con experiencia en auditoria”.

¿Quién crees que realiza la gestión en la cooperativa?

“Sin lugar a dudas es el consejo directivo, el debate interno es tan intenso que casi todas las decisiones las toma el consejo directivo y ahí prevalecen determinadas personas que hace mucho tiempo que están en la cooperativa y que tienen mucha incidencia, como es el caso del tesorero que es una persona capacitada en derecho a quien le faltan muy pocas materias para recibirse y maneja la gestión financiera de la empresa. Y tienen una incidencia natural en la organización. Todos en la empresa se apoyan en él y por lo general todas sus propuesta son las que se van tomando.

Además de esto está todo el tema político que hace que también muchas de las decisiones se tomen no en función de criterios técnicos si no políticos, en base a la lucha de fuerzas que existe”.

¿Cómo crees que debería ser la gestión de la cooperativa?

“Sin ninguna duda que debería ser en forma conjunta, y los profesionales deberían estar muchos más involucrados en la toma de decisiones de la empresa. Si bien están involucrados no es en forma intencional que no se los escucha, el consejo es muy cerrado en sí mismo por todas las causas que te he comentado, a raíz de las tensiones políticas que hay, y por diferentes razones, hacen que en definitiva las decisiones se tomen en forma bastante cerrada”.

¿Cuál es tu motivación en el trabajo?

“Como toda empresa pasamos por altos y bajos, hay momentos en los cuales los diferentes consejos que han pasado se han relacionan más o menos con los profesionales, apoyándose en mayor o menor medida. Y cuanto más participación requiere el consejo con los profesionales uno más ganas y motivación tiene de estar en esta empresa. Evidentemente cuando se prescinde de los profesionales o no lo hacen participe del proceso de toma de decisiones hay menos alicientes a permanecer.

Después también hay momentos de crisis, donde hay que resolver problemas, como puede ser casos de fraude, como me toco pasar, estos no son momentos agradables para quedarse en una empresa, pero hay que afrontar todos los problemas. Estos pueden ser momentos donde decís, bueno cuando pase esto me voy; pero uno ve que estando acá o en otra empresa son momentos y cosas que pasan en la vida profesional de uno.

Por otra parte el cambio de consejo directivo cada tres años es algo que retoma la relación con el profesional en el sentido de cual y cuanto es la motivación del consejo. Me siento bien en mi lugar de trabajo, no tengo problemas con nadie y me tratan bien”.

¿Crees que debería haber más profesionales dentro de la cooperativa?

“Debería haber varios profesionales más, un equipo que se encargue de gerenciar la gestión. Asimismo debería haber profesionales en las principales áreas de la cooperativa, de manera de gestionar en forma conjunta a la cooperativa y apoyar a los encargados de las diferentes áreas”.

Entrevista con el presidente de la cooperativa

¿Crees que la cooperativa está profesionalizada?

No del todo, creo que está semi profesionalizada, así es como yo la veo. Te explico por qué digo esto; si hablo de los profesionales con título eso es una cosa, pero si hablo de la profesionalización de los socios que ocupan cargos, ahí es más difícil, porque muchas veces depende de cuestiones políticas y no de cuestiones técnicas estrictamente las decisiones o los nombramientos de los encargados.

Hay determinados cargos por ejemplo el de encargado de taller que no están ocupados por técnicos, si por decisiones políticas, si bien él tiene muchos años de experiencia en el rubro. El en este caso está repitiendo su cargo dado que hubo una mayoría en el consejo directivo para que mantuviera el puesto.

Sin duda creo que este cargo, así como el resto de los cargos importantes deberían estar acompañados por un asesoramiento profesional. La idea de la incorporación del profesional recientemente incorporado al taller es que actúe como soporte de la gestión, y que trascienda a ese encargado.

Creo que necesitamos más profesionales en la cooperativa que nos ayuden a mejorar la gestión; creo que vamos en camino y que vamos a poder lograrlo”.

¿Cómo consideras que es la relación entre los directivos profesionales y el consejo directivo?

“Creo porque lo percibo, que la relación entre los profesionales y el consejo no es mala, salvo algún caso puntual. Pero la relación con los profesionales de la parte jurídica y de la parte contable, incluso con la escribana, que no trabaja como dependiente si no como asesora de la cooperativa, es buena. Siempre se trata de buscar un buen funcionamiento, el consejo trata de siempre aceptar la visión de los profesionales, lo que no hace que siempre se tomen las decisiones o sugerencias que ellos propongan, porque acá inciden otro tipo de factores; políticos, de la propia sociedad que es muy compleja, acá somos mil dueños; no es lo mismo una sociedad donde son pocos dueños. La asamblea siempre condiciona las decisiones. Pero creo que el consejo siempre se respalda en la opinión de los profesionales”.

¿Crees que la utilidad o beneficios obtenidos por la cooperativa deberían también distribuirse entre los directivos profesionales y no solo entre los socios?

“Pensándolo desde mi gestión, creo que la motivación a través del dinero es importante, eso influye. Pero es mi visión. Creo que uno tiene que incentivar o gratificar a aquel que pone más esfuerzo. Esta no creo que sea la visión de la mayoría de los socios”.

¿Hay mecanismos de control para con la actuación de los profesionales por parte del consejo?

“Creo que no hay mecanismos de control, tratamos de trabajar en un ida y vuelta, planteándonos la conveniencia, no que nosotros somos los dueños y los profesionales deben hacer lo que nosotros le digamos. Creo que la cooperativa no funciona así, es más plural y más de compartir cosas y de tratar que todo sea mejor, que el resultado sea de una discusión sana y de ida y vuelta. Igualmente evaluamos al profesional en función de sus trabajos presentados, además hay otra cosa, que es la confianza que nosotros tenemos con él o los profesionales, no es solo una relación de empleado-empleador, muchas veces esta relación queda de lado, que no se si está bien; pero trato de generar confianza en ellos para que trabajen tranquilos. Claro que siempre puede haber discordancias”.

¿Hay mecanismos de selección de profesionales? ¿Cuáles son?

“Si me preguntas si existe un protocolo para la contratación de profesionales, te digo que no. Si me preguntas si ha ido cambiando a través del tiempo la contratación de profesionales, te digo que sí.

En determinados momentos se realizaron llamados a familiares de socios, a estos se les daba prioridad por una cuestión de concepción, Coetc es para la familia de Coetc, la cooperativa es una generadora de empleo para la familia de Coetc; para hijos, para padres, para esposas. Esto después cambio, pero cambio en función de determinadas cuestiones, de hecho al nuevo profesional se lo contrata por una cuestión de confianza, y de conocimiento”.

¿Tenés claro cuál fue el motivo de la renuncia de las profesionales que trabajaban anteriormente en la cooperativa? ¿Los motivos se relacionan a algún conflicto de interés específico?

“Sinceramente no recuerdo bien, fueron tres los casos; un caso fue porque se iba a trabajar al exterior, había una buena relación con esta profesional. Los otros dos tuvimos ciertos problemas dado que eran hijas de socios, una quería entrar como socia y profesional y el consejo no se lo permitió dado que por estatutos cuando ingresas debes trabajar en plataforma. Y la otra tuvo problemas en talleres y renunció”.

¿Cómo el consejo y vos como presidente informan a los socios las decisiones que se toman?

“Informamos a través de resoluciones del consejo directivo y de actas, quisiera tener la posibilidad de informar mucho más a la masa social, pero pasa que en una sociedad de mil personas es muy complicado, están pasando algunas cosas que por lo menos no son de mi agrado. Pero no vienen al caso.

Tanto las resoluciones como las actas se emiten semanalmente; creo que las resoluciones traen la conclusión de la actuación del consejo directivo en cada momento. Con total honestidad me gustaría que la gente estuviera más comprometida en la información, porque eso te da un plus, el que conoce lo que gastas en cada pesito, lo que implica eso, creo que debe tener un compromiso distinto, pero lamentablemente la sociedad es compleja y Coetc no deja de ser parte de la sociedad”.

¿Recordás cuál fue la última decisión que tomó el consejo y cómo fue tomada y comunicada?

“Creo que la última decisión importante fue la renovación de flota, de hecho no es cosa menor renovar 89 coches. Considerando a Uruguay, Montevideo, esa cantidad de ómnibus es algo muy importante, tanto desde el punto de vista de la cooperativa como de la responsabilidad que le cabe a uno.

En qué contexto se dio, se vio la posibilidad de hacer la renovación dado que conseguimos los créditos, discutimos en el consejo, cuantos, como y de qué forma se iban a adquirir y después de un acuerdo por convencimiento que la flota anterior no estaba en buenas condiciones. El consejo directivo entendió que el costo operativo de mantener una flota con más de 20 años de utilidad era mucho más caro o por lo

menos tenía otros perjuicios que el hecho de amortizar una renovación. La aprobación final fue realizada en la asamblea general”.

¿Cómo crees que ve el socio la comunicación con el presidente? ¿Es fácil llegar a vos?

“Creo que Coetc ha sido muy abierta, creo que todos los presidentes que ha tenido la cooperativa han sido muy accesibles en cuanto a la comunicación con todos los socios. Creo que es una cultura, te hablo desde el año 1982 hasta la actualidad. Hubo un solo periodo que yo recuerdo en donde el directivo se sentía superior al resto de los socios.

Considero que es muy fácil llegar a mí, no existen procedimiento formales ni protocolos para eso”.

¿Qué es lo que te motiva o motivó el hecho de ser presidente o formar parte del consejo?

Bueno como sabes este es mi segundo mandato, en realidad en este segundo periodo fue más una cuestión de orgullo, porque en realidad yo había ganado las elecciones, fui la lista más votada y creo que me correspondía a mi ser presidente. Sinceramente esta pregunta es difícil, porque yo te podría sanatear con un discurso político o inventarte algo. Estoy siendo muy sincero en esto. En el primer periodo fue diferente, creo que siempre mi objetivo fue ser presidente de la cooperativa, mi padre lo fue, un primo hermano de mi padre también lo fue. Siempre quise establecer esa visión que uno tiene de afuera de que llegando puede cambiar todo, y algunas cosas te das cuenta de que no las puedes cambiar porque no dependen estrictamente de vos. Resumiendo creo que era un objetivo personal, y el querer cambiar las cosas.

Soy presidente pero no me siento por encima de la gente, creo que la gente, los socios son iguales a mí, siempre trate de tratar a la gente de igual a igual.

¿Quién crees que realiza la gestión de la cooperativa? ¿el consejo, los profesionales, o en forma conjunta?

“Creo que la gestión se realiza de forma conjunta, está bien que el consejo directivo “comande” porque ese es el objetivo del consejo, pero creo que acá en la cooperativa es distinto, no se da como en otras empresas donde el dueño o “x” cantidad de socios dicen vamos por este lado y se va por ahí. Veo a Coetc más integradora en las

decisiones, lo que no quiere decir que mañana venga un consejo directivo distinto y aplique una política distinta. Creo que en el caso actual la gestión es de un ida y vuelta entre los profesionales y el órgano de dirección. Por lo menos así es como lo veo yo. Creo que esta es la manera correcta de llevar la gestión y creo que es lo que le hace bien a la cooperativa”.

¿Cuál crees que es el papel del consejo dentro de la cooperativa? ¿El de los socios? ¿Y el de la asamblea?

“El del consejo conjuntamente con los profesionales es la de marcar el rumbo o pagar las cuentas, para resumirlo; capaz que el consejo tendría que ser más profesional en algunos aspectos. Pero el consejo de alguna manera es el que marca el rumbo.

Creo que el papel de los socios es trabajar en un principio, darle a la cooperativa lo mejor y cuidar los intereses de la cooperativa, sin ánimo de que puedan ser directivos o ejercer cualquier otro rol, pero el rol del socio es trabajar.

Y el papel de la asamblea, es el contralor último del consejo. Desde el punto de vista formal es quien aprueba el accionar.

Si bien la gente delega en los directores la responsabilidad de dirigir la cooperativa, ellos también son directores, no son directores con el título pero son socios, lo que yo digo siempre, acá todos somos socios, el presidente, el mecánico, el chofer.

Si un socio quiere cambiar algo que para él está mal, y efectivamente está mal, ¿cómo hace ese socio para llegar hasta el consejo y lograr que ese problema se cambie?

Formalmente el socio (por lo menos este consejo lo permite), puede plantear el problema en el consejo, ya sea personalmente o con una nota. Con ese aspecto no tiene problema, lo que después viene la cuestión del análisis o de la coincidencia de que las 7 personas del consejo dentro del marco legal, porque un socio se le puede antojar pintar los ómnibus de verde, y puede ser una buena cosa, pero hay un impedimento formal que el consejo no lo permitiría porque el color de la cooperativa ya es una marca registrada. Pero si la idea está buena y el consejo o los concejales entienden que puede ser una buena cosa, lo puede cambiar el consejo directivo dentro del enmarcamiento de lo legal. Si no es así el socio puede llevar el punto a la asamblea y ahí es la asamblea la que decide”.

¿Crees que debería haber más profesionales dentro de la cooperativa?

“Creo que sí, y creo también que a los profesionales, si bien uno los respeta, creo que Coetc, en su contexto general no respeta a los profesionales, pero no que les falta el respeto, si no que los ven como una amenaza. Muchas veces por ejemplo porque pertenecen a un partido político (de gobierno del país), diferente al que lo hace la masa social. También pasa que los socios se ven disminuidos ante el profesional y le sale eso de que yo socio, soy el patrón y vos profesional sos mi empleado”.

Entrevista con el presidente del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOOB)

¿Como ves a las cooperativas en Uruguay hoy en día?

“En general creo que ha habido, a partir de un contexto político favorable, del 2005 hasta hoy, donde no solo a nivel legislativo se avanzó muchísimo. La ley general de cooperativas, la 18.407, a mí que me ha tocado salir del país, se visualiza como de las más modernas, con amplitud, flexibilidad y como un facilitador de desarrollo del cooperativismo. Entonces creo que hay un contexto político favorable, hay normas que se han adecuado para facilitar el crecimiento y desarrollo de las cooperativas, las existentes y las nuevas, y hay políticas públicas especializadas en materias de cooperativismo. Por lo tanto esto ha generado un crecimiento y un desarrollo importante, esto lo veo como fortaleza, como debilidad creo que la principal, es la falta de profesionalismo. Efectivamente aun con herramientas tan potentes como la del FONDES, que son fondos de riesgo para financiar emprendimientos de carácter asociativo, una de las carencias mayores que ha tenido es justamente la carencia en materia de gestión, en ubicarse en cuanto a lo que es ser el propietario de los medios de producción pero a su vez tener la capacidad para mantener una verticalidad en la organización, tener una visión estratégica con responsables, tener una especialización por áreas, porque en definitiva las cooperativas, chica, mediana o grande compiten en el mercado. Y si no logran productividad adecuada, bajar los costos, y que el elemento de la variable salario no sea el factor determinante, pero que optimicen los recursos y que logren mercados. Yo creo que en todo esto estamos bastantes atrasados. Es más estamos en un momento donde objetivamente e independientemente del manejo político que se pretende hacer del tema, la mayoría de las empresas recuperadas, que se financiaron, les está yendo muy mal y no pagan nada, y esto también es producto de que tampoco hay consciencia clara. Se piensan que “papá” Estado les va a dar plata toda la vida; por este lado veo debilidades. Pienso que hay que hacer énfasis especial en el seguimiento, en el apoyo, en la asistencia técnica, en la formación, porque objetivamente si todo esto no va en paralelo al desarrollo y al crecimiento, puede ser un problema, porque en definitiva se queman herramientas y esto no es bueno.

También hay falta de profesionales especializados en cooperativas, que estén sensibilizados para esto”.

¿Como ves la relación cooperador-socio con profesional externo, desde tu experiencia en el cooperativismo y como presidente de INACOO?

“La experiencia que tengo es que en un principio la confusión entre líder sindical, líder cooperativo y gerente, es lo que peor le ha hecho a las cooperativas. Porque el perfil de un líder sindical no necesariamente es el mismo perfil que el del líder cooperativo y mucho menos de un líder gerencial o de gestión. Entonces los propios emprendimientos, emprendedores que quieren sacar la cooperativa adelante (los que hoy se encuentran en una situación complicada, a los que se les prestó dinero), te dicen, la verdad teníamos que haber pedido auxilio antes, o pedimos auxilio y no nos dieron “bolilla”. Entonces hoy en día las cooperativas nos están pidiendo gerentes, y lo piden una vez que su situación no es la mejor o es mala.

Creo que tiene que haber un fino equilibrio entre lo que es la conducción político-estratégica macro, con valores, con democracia, con lo que es una visión estratégica-táctica cotidiana de la conducción administrativa, comercial y financiera de una empresa. En esto aún existe una carencia importante.

Claro que hay contradicciones fuertes entre lo que es la conducción política, que a veces se cree que es la mejor forma de conducir administrativa, financiera, comercial y productivamente y no es así, y esto es un problema”.

¿Cómo ves el futuro de las cooperativas?

“Bueno bien, el tema es que reparemos o aprendamos de las cosas que estamos haciendo experiencia y que objetivamente no nos ha ido bien, entonces yo creo que lo del FONDES es una herramienta formidable, ahora no se puede pretender que el FONDES no cobre nunca lo que presta, porque si no, no existe más. Entonces acá lo que se trató de hacer en esta administración es darle un marco legal, cambiarle algunos aspectos muy importantes y darle una nueva conducción más profesional al tema. A veces hay que saber decir que no, porque si no decís que no a tiempo la cosa se complica. Con el tiempo vas a tener que decir que no igual. Creo que las cooperativas tienen todo para ganar, el tema es que tiene que haber; un fortalecimiento gremial del movimiento cooperativo que entienda que tiene que vivir un proceso que apunte a la profesionalización y que las políticas públicas traten de respaldar todo lo que tiene que ver con formación, educación y gestión, que son los pilares fundamentales”.

¿Cómo ves o analizas que en ciertas cooperativas los cargos importantes sean designados por afinidad política o conveniencia y no por tener una adecuada capacidad técnica?

“Creo que no tenía que ser así, no todo el mundo es igual, no quiero generalizar. El tema es cómo se encara el liderazgo en el consejo directivo de la cooperativa, si ese liderazgo se utiliza para tratar de realizar una formación de los dirigentes que tengan claro que la suerte de la cooperativa pasa por la eficiencia en la gestión, creo que a partir de esto se puede mejorar, porque se va a buscar al idóneo. Ahora el problema pasa por las desviaciones en esto, hijos o familiares de, por confianza en... esto a la larga se paga. Esto es producto también de no asumir el cambio de cultura en la empresa. En la empresa esto es mío, pero eso no quiere decir que es mío y puedo hacer lo que quiera con esto. Esto es totalmente cultural, es una batalla permanente. Al no rendir cuenta a los accionistas como es una sociedad anónima, puede caer uno en la desviación de poner a ciertas personas en cargos importantes.

La independencia y la autonomía en la cooperativa es uno de sus valores, pero en la medida que se acude al Estado para financiarse, vos lo tenés que condicionar, si no le marcas la cancha es complicado”.

¿Como ves a las cooperativas de transporte?

“Creo que tienen una historia, y que son una de las áreas de la economía o de los servicios que en el mundo es muy congenia y muy funcional a una gestión cooperativa. O sea no es de esas áreas económicas o productivas o servicios que vos decís esto para una cooperativa es medio incompatible. Creo que sería óptimo que la gestión del servicio público del transporte fuese a través de empresas cooperativas, el tema es que tiene que adecuarse, tienen que buscar más profesionalismo, buscar mecanismos que midan la productividad, los costos, entender que hay cosas que son elementales. Hay que tener políticas muy claras del manejo de la cooperativa y hay que llevar a generalizar esto para el conjunto del sistema.

Acá las cooperativas reaccionan cuando se ven en la lona, el espíritu cooperativo sale en los momentos complicados, ahora, porque no puede una empresa bien gestionada, que tenga sus buenos salarios, su excedente para capitalizar, mejorar. Esto se puede hacer, el tema es que hay que lograrlo a partir del estímulo de políticas públicas pero desde un cambio cultural de los propios cooperativistas”.

¿Cómo es la relación del instituto (INACOOB) para con las cooperativas?

“Es una relación muy buena, nos relacionamos fundamentalmente a través de las federaciones y de la confederación, es más nosotros queremos que sea así porque es una manera de fortalecer al movimiento a través de las organizaciones representativas gremialmente, CUDECOOP, Federación de Cooperativas de Producción, Agrarias, FECOVI; entonces nosotros estimulamos ese relacionamiento, gran parte de nuestras políticas se canalizan a través de las federaciones, somos el sostén económico y financiero de las federaciones, si no, no podrían sobrevivir. Entonces en ese sentido tenemos una muy buena relación, ellos saben que están viviendo un buen momento de oportunidades a partir de las políticas del Estado. Porque ninguna de las federaciones se sostiene por el aporte de los socios. Y ya no existen como existían antes, fondos internacionales de apoyo a las cooperativas. Es un muy buen momento y hay que saberlo aprovechar; porque además los gobiernos pueden pasar, las coyunturas políticas pueden ser buenas hoy, pero mañana pueden cambiar, sin embargo si hay un movimiento político cooperativo sólido y consolidado, volver para atrás es más difícil y nosotros no queremos que se vuelva para atrás. Fortalecerlas gremialmente a las cooperativas es consolidar el proceso. Ese es nuestro objetivo”.

¿Ves a las cooperativas profesionalizadas en cuanto a su gestión?

“Las veo poco profesionalizadas todavía, pero hay cooperativas que están bien, pero de estas no te enteras porque son las que están bien y no pasan por acá.

La batalla nuestra cotidiana es un problema de gerenciamiento, y dentro de las cooperativas esto no se visualiza como importante. Creo que hay un rezago importante en general en todo esto. Uno de nuestros desvelos es la formalización y profesionalización en lo que es la gestión.

Con la gestión formalizada van a poder tener beneficios, acceder a préstamos, cumplir con la normativa, etc”.

Desde tu experiencia, cuando das cursos o clases sobre cooperativas ¿cómo ven las cooperativas el hecho de la contratación de un directivo profesional externo?

“En general reaccionan bien, en la teoría. Bueno nosotros hemos hechos convenios con la Universidad de la República para dar cursos, hoy en día hay posgrados en cooperativismo. Este año por primera vez la Universidad de la República comenzaron

los posgrados para la inclusión, y son cuatro módulos, micro finanzas, descentralización, cooperativismo y emprendedurismo y es para cualquier carrera de grado. Pero te quiero decir, nosotros tenemos políticas que se traducen en formación y en talleres, en educación, etc. para lograr el efecto de que se entienda la necesidad de profesionalizarse y de gerenciar. El problema se da en la vida cotidiana de la cooperativa, esto hay que atarlo con alambre, a parte es típico de la cultura uruguaya; vos dale para adelante, dale, dale, hasta que un día revienta la cuerda. Es un problema cultural, y cuesta, cuesta porque además se ve mucho más la inmediatez que lo estratégico, acá cuesta planificar, cuesta tener un plan de negocios a corto plazo”.

¿Es fácil llegar al Presidente de INACCOOP?

“Es muy fácil, en este país es muy fácil llegar a los distintos niveles. Me llegan sesenta llamadas por día, me dejan mensaje y después nos comunicamos”.