

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Cooperativismo de ahorro y crédito:
¿modelo empresarial alternativo?**

Elena Echavarria
Tutor: Marcos Supervielle

CONTENIDO:

INTRODUCCIÓN	2
FUNDAMENTACIÓN	3
LA EMPRESA COMO SISTEMA DE ECONOMÍA SOLIDARIA	4
METODOLOGÍA UTILIZADA	8
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
CONCLUSIONES	27
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	33
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	33
ANEXOS	35

INTRODUCCIÓN

Los cooperativistas del mundo superan, actualmente, los setecientos cincuenta millones. Nacen a mediados del siglo pasado (1844), cuando un grupo de trabajadores de Rochdale, Inglaterra, organizan la primera cooperativa (de consumo), como respuesta a la crisis surgida por la naciente industrialización, a partir de donde se extiende a todo el mundo. En América Latina el cooperativismo se inicia a impulso de los inmigrantes (europeos), de la iglesia católica y del estado.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen su origen en Alemania, también a mediados del siglo XIX y surgen a partir de las necesidades de crédito de los productores rurales. En el Uruguay aparecen a principios de este siglo, a partir de acciones del movimiento social católico, las "cajas populares", con la "filosofía" cooperativa pero con la forma jurídica de una sociedad anónima, por falta de una ley apropiada. Esta misma organización jurídica permitió que algunas entidades bancarias compraran sus acciones (fundamentalmente las de los accionistas más chicos), hasta alcanzar la mayoría de las mismas, provocando así una verdadera transformación estructural de ellas. (Documento interno)

Actualmente el cooperativismo uruguayo está integrado por setecientas mil personas aproximadamente y al igual que en el resto del mundo, ha evolucionado históricamente y se ha adecuado a diferentes realidades. La empresa cooperativa ha asumido diferencias en cuanto a fines, formas de organización, de participación, etc., y si bien cualquiera sea su modalidad pretende una forma de actuación diferente a la de la organización empresarial capitalista, se ha desarrollado dentro del sistema capitalista sin asumirse como modelo alternativo. En nuestro país, el cooperativismo no se desarrolló con perspectiva ideológica, salvo para algún pionero, y se podría decir que la mayor parte de los cooperativistas lo visualizan como un instrumento colectivo al servicio de fines individuales. (Errandonea, Supervielle, 1992)

El origen de las cooperativas está relacionado con el desarrollo del capitalismo y más concretamente con la crisis producida a partir del proceso de industrialización, que provocó una verdadera revolución en los métodos de producción y de organización social, caracterizada fundamentalmente por el predominio del capital sobre los demás factores productivos y la aplicación de los conocimientos científicos a la producción y a la organización del trabajo.

En el mundo capitalista actual, los analistas identifican la existencia de una serie de megatendencias. Una de ellas es la internacionalización de la economía, con la actuación de grandes empresas transnacionales que operan en todo el mundo. Esas empresas no sólo se dedican a la extracción de materia prima, como en periodos anteriores, se dedican también a la prestación de servicios y a la producción de bienes, que en épocas anteriores se realizaban "familiarmente". De mercados nacionales hemos pasado a mercados mundiales por la reducción de las barreras a la movilidad de algunos factores productivos y este fenómeno se aprecia también a nivel del mercado financiero, donde importantes cantidades de capital se desplazan de una región a otra. Otra megatendencia es la hiper-competencia, en el sentido de que, ahora, la competencia que se produce entre las empresas es independiente del lugar del mundo en el cual se encuentren, llevando a la reducción de los márgenes de utilidad, provocando en los últimos años la desaparición de cientos de miles de empresas grandes y pequeñas. La revolución tecnológica es otra de las megatendencias, que consiste en la aplicación sistemática de los avances científicos a la producción, cuyo aspecto negativo es que este proceso se acompaña con la reducción de puestos de trabajo. Podemos mencionar otro proceso actual: las privatizaciones de las empresas públicas, con la consiguiente reducción del gasto del estado con fines sociales, con el creciente desamparo de los más pobres que ahora no reciben los beneficios que antes solía brindarles el mismo. (Revistas AEBU, 95-97), (Publicación interna)

FUNDAMENTACIÓN

El cooperativismo, como modelo empresarial no ha sido analizado profundamente. Las cooperativas, en tanto empresas que actúan en el mercado económico se diferencian de las empresas capitalistas clásicas y de las empresas del Estado, porque no se pueden separar de su conexión con otras dimensiones, como son las dimensiones sociales, culturales, incluso políticas, por la forma de gestión diferente que las mismas pretenden realizar.

Entre esas empresas cooperativas están las de intermediación financiera, que ya tienen una larga historia en el mundo y en el país. El sector de la economía en el cual actúan, muestra en la actualidad, una serie de tendencias, entre las cuales destacamos:

- una tendencia mundial a la liberalización y desregulación de los mercados internacionales (globalización de la economía), con un enorme potencial desestabilizador sobre todo por la capacidad que brinda a la movilización instantánea de enormes cantidades de dinero con fines especulativos, reduciendo la capacidad de los gobiernos a elegir autónomamente sus políticas;
- cambios en la actividad financiera, que actualmente son muy grandes, ya que los bancos clásicos donde la gente se acercaba al mostrador buscando servicios ya prácticamente no existen, donde son los bancos ahora que salen a buscar sus clientes;
- el fenómeno de la desintermediación financiera, consistente en la pérdida de espacio de los negocios de los bancos tradicionales, que pasan a ser asumidos por otras empresas que realizan esas funciones bancarias tradicionales, donde la actividad financiera adquiere nuevas formas que requieren de nuevas especializaciones y las actividades tradicionales se hacen de otra.

En este contexto muchas empresas bancarias tradicionales se transforman, se agrupan, se preparan para realizar nuevos negocios, en definitiva aumentan su competencia (Revistas AEBU, 95-97), como también lo hacen las empresas que actúan en otros sectores de la economía. Actualmente para aumentar la competencia, las empresas del sector industrial realizan cambios organizacionales y tecnológicos, los cuales se traducen en una disminución de los puestos de trabajo. A nivel bancario el aumento de la competencia promueve, por parte de los bancos, acciones para aumentar la bancarización (de personas y familias), lo que se traduce en un aumento de la diversidad y de la complejidad de los productos ofrecidos. Para ello necesitan crear nuevas funciones, nuevos puestos de trabajo, para los que se requieren nuevas competencias por parte de los trabajadores. Al mismo tiempo desaparecen otros puestos de trabajo, porque hay tareas que ya no se realizan y otras que son tercerizadas. (1993: 67-77)

Mientras que en la década anterior el sistema financiero estaba orientado principalmente a los grandes clientes, a partir del 89 comenzó a dirigir su atención hacia los pequeños clientes o campo minorista, el mismo donde crecieron y se desarrollaron las cooperativas de ahorro y crédito.

A partir de aquí se abren una serie de interrogantes para los bancos en general y para estas cooperativas en particular que, como empresas, también deben elaborar sus propias estrategias para afrontar estos desafíos. Muchas de ellas debieron tomar la decisión de reconvertirse en empresas tradicionales, algunas simplemente desaparecieron y otras en cambio, intentaron readecuarse, manteniendo su forma de gestión asociativa, una organización y dirección en base a categorías económicas diferentes del capital.

El análisis de una de estas cooperativas de intermediación financiera se justifica entonces, sobre todo en esa dimensión donde la eficiencia empresarial debe lograr un adecuado equilibrio con los objetivos sociales. La empresa cooperativa que hemos seleccionado para realizar esta investigación, es una

cooperativa abierta, la mayor de las que actúan bajo esta modalidad en el país y está bien ubicada en el ranking bancario (si tomamos en cuenta, por ejemplo, su patrimonio), también ha mostrado un importante crecimiento en los últimos años, si observamos otras variables (actividad económica, número de socios).

A partir de entrevistas realizadas, de conversaciones informales y de lectura materiales, se percibió en esta empresa cooperativa la existencia de visiones diferentes entre funcionarios y dirigentes, entre ámbitos locales y centrales, sobre diversos aspectos relacionados con su actividad empresarial, su forma de gestión y su visión del cooperativismo. Debido justamente al contexto económico y particularmente al momento que está viviendo el sector financiero, según reseña anterior, esta empresa cooperativa de intermediación financiera, ha emprendido un proceso de cambio organizacional y tecnológico y de innovaciones productivas, dentro de su estructura cooperativa, que ha reavivado las diferentes visiones.

El objeto de la investigación es describir, con una mirada sociológica, la racionalidad empresarial que actualmente está enmarcada en el proceso de cambio que se está procesando, vinculándola con su identidad cooperativa.

Los objetivos que se pretenden, van en la línea de contribuir a profundizar en el análisis de este fenómeno que, como decíamos anteriormente tiene varias dimensiones. En la actualidad, se cuestiona la eficiencia empresarial de las cooperativas y muchas veces también, su pretensión de ser un modelo empresarial alternativo.

Intentaremos aportar elementos que tengan como centro la descripción de la racionalidad empresarial y la identidad cooperativa surgida de la misma. Más concretamente, buscaremos describir dicha racionalidad empresarial, incluyendo la racionalidad del cambio propuesto. Procuraremos identificar algunos aspectos relevantes del mecanismo y de la estructura de toma de decisiones, como elementos que contribuyen a la generalización de experiencias y orientación de la acción, a partir de los cuáles se expresa su identidad cooperativa, planteando además, algunas tensiones y/o conflictos.

LA EMPRESA COMO SISTEMA DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Vamos a considerar a la empresa como un sistema autorreferencial, en el sentido que se define a sí misma a medida que funciona, siendo determinada por un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí, que preservan su autonomía y le aseguran continuidad. Esos elementos son las decisiones y las mismas no permanecen constantes sino que evolucionan con el tiempo.

La estructura de la organización, como sistema, es dinámica y por medio de ella mantiene una apertura respecto a otras posibilidades de organizarse. (Luhmann, 1991) A pesar de ello, se mantiene constante o es estable en ciertos aspectos que podrían definirse como los que hacen a su identidad. Esta identidad se compone de determinados rasgos que el propio sistema elabora en su funcionamiento con la interacción de los participantes, los cuales le permiten distinguirse como sistema singular, particular, distinto. Con el correr del tiempo el sistema evoluciona mediante mecanismos de "variación", ello es, con la introducción de nuevas posibilidades por las cuales el sistema responde a su entorno de un modo más completo. (Luhmann, 1991)

Los rasgos de identidad en las cooperativas tienen que ver con el valor "cooperación". Es decir, a diferencia de la empresa capitalista, siempre actúan "en beneficio de categorías económicas (y sociales),

distintas del capital" (Razeto, 1991, :51), para lo cual se organizan y establecen relaciones con los demás factores productivos de forma que priorizan la satisfacción conjunta de las necesidades, los valores de fraternidad, cooperación, y el mecanismo de toma de decisiones democrático, transparente.

La empresa, como sistema, tal cual la hemos definido, se relaciona con un entorno que está representado por el conjunto de elementos con el cual mantiene relaciones y por el cual es afectado, que presenta una complejidad mayor que la del propio sistema y con el cual se totaliza como unidad, no pudiendo existir sin él. (Luhmann, 1991)

La empresa cooperativa como sistema es complejo, por ello es posible percibir la interacción de los subsistemas como grupos especializados, que cumplen diferentes funciones, permitiendo así aumentar la eficacia del sistema. Esa complejidad se refiere también a la variedad de conductas posibles frente a un impacto externo, poniendo en marcha los mecanismos de selección, mediados por la identidad que el sistema construyó en el tiempo.

Para realizar la descripción propuesta, de la racionalidad de esta organización y su identidad cooperativa, partiremos de una distinción inicial fundamental para nuestro estudio: la empresa como sistema, y el mundo económico como su entorno. "La diferenciación es la base de la observación, porque con otra diferenciación se observaría algo distinto" (Luhmann, 1996 :66). Entonces, a partir de esta diferencia construimos una determinada mirada, una diferencia que es operativa (empresa-economía).

Bajo el concepto de complejidad queremos indicar que la dinámica de la organización es el resultado de decisiones que pueden generar desequilibrios localizados y transitorios, cuya interacción, que acrecienta la complejidad de la estructura interna, permite la creación de subsistemas para enfrentarlos. Estos procesos que se cierran sobre sí mismos y que se "regeneran", se denominan autorreferencia (Izuzquiza, 1990). La racionalidad de la empresa consiste en el mantenimiento y en la utilización de estos mecanismos autorreferenciales, que son esencialmente asimétricos (se componen de unidad y diferencia), de ahí que los problemas no se agoten en su solución, sino que mantengan una apertura dinámica a múltiples soluciones.

Como mencionábamos anteriormente, una de las soluciones para reducir la complejidad es la formación de subsistemas, los que una vez constituidos se relacionan entre sí como entorno, es decir, cada uno de ellos tiene como entorno al resto de los subsistemas que se han generado, participando al mismo tiempo cada uno de ellos de la unidad que representan como sistema. Estos procesos que generan la conformación de subsistemas son los mecanismos de toma de decisiones, que realizan los individuos, en tanto ellos mismos son sistemas (psíquicos) que se comunican a través de un proceso que Luhmann llama "acoplamiento estructural" (Izuzquiza,1990). "La sociedad como sistema de comunicación se acopla a los procesos de conciencia de los individuos" (Luhmann, 1996, :27), procesos que permiten la "generalización simbólica de expectativas" necesaria para la construcción de identidades coherentes, que posibilitan el entendimiento de la experiencia social en la organización. La comunicación es el resultado de la síntesis de tres selecciones: información, acto de comunicación (expresión) y comprensión. (Izuzquiza, 1990) Requiere de un medio de comunicación generalizado, que en este estudio estará centrado en el poder, que tiene lugar en situaciones donde los intervinientes, que disponen de diversas alternativas de acción, interactúan. (Luhmann, 1995)

La importancia del poder (como medio de comunicación) en las organizaciones, se debe a que permite que las personas integrantes de las mismas establezcan relaciones, a partir de sus interacciones, las que son específicas en cada sistema y están relacionadas con los límites y controles que se establecen en el proceso de ejercicio del poder. En toda organización existe un poder organizacional, por el cual el sistema trata de conseguir que sus miembros cumplan con las tareas organizacionales asignadas, de acuerdo a ciertas normas, relacionadas con los roles deseados por la organización, donde existen

mecanismos que condicionan su cumplimiento. Por otro lado existe un poder personal, que tiene que ver con las posibilidades que la organización posee para que sus miembros actúen y hagan carrera en ella. Las fuentes de poder son diversas, así como las situaciones para el ejercicio del mismo. Hay fuentes formales e informales; el liderazgo (como poder emergente), es también fuente de poder, el que no siempre coincide con el poder formal. El poder se relaciona con la complejidad en la medida que brinda condiciones para su ejercicio, principalmente aporta alternativas que intentan evitar la selección de determinadas acciones. (Luhmann, 1995)

Este proceso va conformando la identidad del sistema al permitir " ... una generalización de orientaciones significativas que hace posible que persista un significado idéntico cuando se le enfrenta a diferentes personas en diferentes situaciones, con el objeto de sacar conclusiones iguales o similares." (Luhmann, 1995, :46)

Todo sistema que se comunica, además de un medio de comunicación (en nuestro caso el poder), necesita de un código de comunicación. El código permite procesar el entorno como información y ordenar las selecciones, en un "esquema de diferencias" que permite por un lado ordenar posibilidades y por otro seleccionar y es siempre binario. Este código está relacionado con la función que cumple el sistema como tal y por ello está relacionado con la capacidad que tiene de generar subsistemas, los que a su vez tendrán códigos más específicos, además del código general del cual surgieron. En nuestro estudio intentaremos descubrir esos códigos de comunicación existentes. (Izuzquiza, 1990)

En el proceso de producción, las cooperativas al igual que toda empresa, establecen ciertas relaciones entre los factores productivos, que son relaciones de poder y que están reguladas por derechos y obligaciones recíprocos. Por otro lado, establecen relaciones con el entorno, algunas de las cuales generan procesos de cambios que son planeados y otros no. Algunas perturbaciones del entorno pueden ser reabsorbidas por la acción de los mecanismos internos del sistema, de manera de lograr un nuevo equilibrio dinámico de la organización y hay otros casos en que, por la naturaleza de la perturbación, no se pueden diluir o reabsorber, convirtiéndose en conflictos que a veces quedan latentes hasta que un nuevo conflicto los pone de manifiesto: en otros casos pueden desencadenar un estado de crisis o provocar una transformación estructural. (Izuzquiza, 1990)

Es con el transcurso del tiempo que se pueden apreciar las variaciones que producen desviaciones con lo que se daba hasta ese momento. Cada propuesta de variación implica para el sistema una selección a favor o en contra de la innovación. La selección, a su vez, si escoge lo nuevo, impone al sistema numerosos movimientos de adaptación y de delimitación. Por eso, si a partir de las diferencias se procesan nuevas diferencias, no sería totalmente correcto hablar de la existencia de un objetivo final del sistema. (Izuzquiza, 1990)

La empresa cooperativa considerada como sistema social, y de acuerdo con Luhmann, no está formada de hombres sino de comunicaciones. Los hombres (como sistemas psíquicos), se diferencian del organismo fisiológico a partir de la experiencia y de la actividad social aportada en dichas comunicaciones; actúan como un sistema generalizado del grupo social al cual pertenecen, siendo la experiencia social la que determina la parte de la persona que entra en comunicación. La misma se realiza a través del lenguaje, mediante un "acoplamiento estructural" entre los sistemas social y psíquico. (Izuzquiza, 1990)

Las personas consideradas, entonces, como sistemas psíquicos, tienen sus rasgos característicos, poseen habilidades, actúan intencionalmente de acuerdo a deseos o sentimientos moldeados por la experiencia social. (Izuzquiza, 1990) Considerados dentro de una organización, estos sistemas desarrollan modos de ser con relación al trabajo, a las actividades relacionadas con la organización; identidades colectivas producidas por las diferentes situaciones, que se traducen en comunicaciones y en

comportamientos diferentes, mediante el ejercicio del poder, las prácticas innovadoras, la carrera realizada dentro de la organización y por los tipos de implicación desarrollados dentro y fuera de la organización. (Sainssaulieu, 1994)

La empresa cooperativa construye su identidad a partir de los procesos de comunicación surgidos de su interacción social, seleccionando entre diferentes posibilidades sus objetivos y organizándose para obtenerlos, según una cierta racionalidad. En nuestro caso se trata de la formación de una empresa de intermediación financiera, que se organiza de forma que su dirección la realiza el factor "C", lo cual significa que las decisiones del sistema son responsabilidad de la categoría organizadora y son adoptadas a través de procesos participativos, con distribución del poder, y mediante mecanismos de comunicación democráticos, a diferencia de otros sistemas que están organizados sobre la base, por ejemplo, del capital individual.

A partir de esta primera selección fundamental se va construyendo, por parte de la categoría organizadora, sus objetivos, su plan de acción, su estructura. A través de procesos que evolucionan en el tiempo, mediante el ejercicio del poder, se va moldeando la identidad empresarial. Esta decisión adoptada por esta cooperativa en materia organizativa, requirió de un esfuerzo por internalizar los factores productivos externos (los que contrató), para cooperativizarlos, dándole a cada uno el componente "C", es decir desarrollando un fuerte sentido de pertenencia. (Razeto, 1991) El sistema como tal debió utilizar diferentes mecanismos que le permitieron a la vez, desarrollarse empresarialmente y construir rasgos identitarios, que para este sistema consisten en desconcentrar el poder, la información, la comunicación y generar a su vez vínculos asociativos. (Luhmann, 1991) (Razeto, 1991)

En toda empresa se distingue la existencia de 6 factores productivos: fuerza de trabajo (capacidades físicas e intelectuales para ejecutar las tareas), tecnología (conjunto de conocimientos e informaciones sobre los sistemas técnicos de producción, organización del trabajo, comercialización, etc., es el saber hacer de cada persona que se desarrolla con el aprendizaje), medios materiales (conjunto de elementos físicos, instalaciones, equipamiento, insumos, etc., que se utilizan en el proceso del trabajo), factor financiero (dinero, capacidad de crédito), factor administrativo o gerencial (para la coordinación y dirección unificada de las funciones y actividades económicas), factor "C" (integración y cohesión social, que está presente en toda empresa cualquiera sea su forma organizativa). La característica peculiar de las empresas cooperativas, como lo mencionábamos anteriormente, es que la categoría organizadora (el factor "C"), actúa de acuerdo a una determinada racionalidad empresarial que se expresa en el mecanismo a partir del cual subordina todos los demás factores a él para alcanzar sus objetivos, procurando a la vez la satisfacción de los intereses o necesidades de los demás factores, que permite acrecentar el rendimiento de los trabajadores, la eficacia de los mismos, compartir los conocimientos e informaciones técnicas, y de otro tipo, así como reducir la conflictividad, etc. La empresa, de esta forma organizada y jerarquizada, a partir de los objetivos de la categoría organizadora, se convierte en un sistema donde se conjugan diversos intereses, muchas veces opuestos y contradictorios.

Esta empresa cooperativa, como sistema de economía solidaria, fue evolucionando a través del tiempo. Un aspecto de esta evolución consistió en su diferenciación en subsistemas como forma de reducir la complejidad que se fue generando. Así se fue diferenciando el subsistema dirigencial y el funcionarial, dentro del cual comienza a surgir el sindicato, el que luego se integra a otro sistema (AEBU), que actúa en el entorno, como el propio sector financiero de la economía, conformando la unidad sistema-entorno.

Otro aspecto de esa evolución, es la relación entre los subsistemas dirigencial y funcionarial que se va complejizando. Por ello, como forma de comprender mejor la racionalidad empresarial, analizaremos la dinámica particular que cada uno va desarrollando.

Nuestra hipótesis central de trabajo se refiere a que la racionalidad empresarial actual presenta ciertas incoherencias con la identidad cooperativa que fue conformando.

METODOLOGÍA UTILIZADA:

Se realizó un diseño combinado, cualitativo y cuantitativo. Para el primero se usaron las siguientes técnicas: entrevista, observación participante y análisis de documentos. El diseño cuantitativo se apoyó en una encuesta a los funcionarios.

Las entrevistas sirvieron fundamentalmente para orientar la búsqueda de los eventos más significativos a observar y para localizar los documentos a analizar. También sirvieron para la elaboración del cuestionario de encuesta, en relación con el mecanismo de toma de decisiones, el cambio organizacional y tecnológico, así como para relevar algunos aspectos de la solidaridad y la cooperación.

Para analizar nuestra hipótesis central, se procuró una forma combinada de diseño cualitativo (observación participante y análisis documental) y cuantitativo (encuesta), buscando su complementariedad.

Las técnicas cualitativas intentaron profundizar en diversos aspectos y procuraron un mejor tratamiento de las variables complejas con las cuales se trabajó. Por otro lado el abordaje cuantitativo permitió un cierto grado de generalización y un mejor tratamiento de la heterogeneidad (relativa) del universo que se consideró, con las limitaciones que señalaremos más adelante.

Sobre la encuesta:

La misma buscó básicamente estudiar la racionalidad empresarial (estructura y mecanismo de toma de decisiones), en general, y también la del cambio organizacional y tecnológico emprendido, relevando a su vez, otros aspectos que hacen a la característica del factor "C" como categoría organizadora. En otro plano, se relevaron aspectos sobre el Sindicato de la empresa, como forma de abarcar la unidad sistema-entorno. Así intentamos acercarnos a una mejor comprensión de la "identidad cooperativa", que surge del conjunto de relaciones complejas, multidimensionales establecidas,

- El universo a estudiar: todos los funcionarios de la empresa cooperativa: las unidades de muestreo y de análisis: cada funcionario sorteado. Se partió del supuesto de que todas las unidades están igualmente organizadas.
- Se diseñó una muestra aleatoria, luego de considerar por un lado a las Filiales de la empresa cooperativa "con Nuevo Modelo de Servicio (NMS) y por otro, las "sin NMS", de forma de captar mejor si este proceso generó nuevas posibilidades de relación. Se discriminaron las Filiales por su ubicación regional: por un lado Montevideo (incluyendo aquí a Pando, Progreso y Paso Carrasco) y por otro el interior del país, manteniendo su proporcionalidad; también se proporcionaron los cargos funcionariales, dividiéndolos en 3 grandes categorías: auxiliares, mandos medios, gerentes. El número total de funcionarios de esta empresa cooperativa es de 639, en el momento de la encuesta. Con una confianza del 90% y un margen de error del 3%, utilizando el criterio de máxima varianza (por desconocimiento del comportamiento real de nuestra variable), la fórmula arrojó una muestra $n = 347$. Luego de considerar diversos aspectos, entre ellos el marco en cual se realizaba esta investigación, el tiempo disponible, y la distribución de nuestra población de estudio en todo territorio del país, se optó por reducir la muestra a 100. A partir de este número se hace el cálculo de distribución proporcional según se indicó anteriormente, se distribuye la encuesta para ser respondida de forma

autoadministrada y se obtienen 53 respuestas, lo que naturalmente limitó cualquier generalización estadística de las conclusiones, a partir de la misma.

- Analizadas las respuestas de acuerdo a los criterios de proporcionalidad elegidos, debemos señalar que en la misma están sobrerrepresentados los funcionarios de Adm. Central y los que trabajan en unidades sin NMS, los mandos medios y los gerentes, sobre los auxiliares. En cambio, no hay sesgo en cuanto a la representación Montevideo-Interior.

Sobre las observaciones participantes:

Básicamente se procuró obtener elementos (signos) para poder describir las orientaciones significativas (generalizadas) de la acción.

- Por un lado se seleccionó un evento que, según surge de una de las entrevistas efectuadas, es uno de los más representativos de la vida cooperativa de la empresa: las Asambleas de Filial. Justamente nos encontrábamos en pleno periodo de realización de las mismas y elegimos, por razones de tiempo y de costo, dos de las mismas: una en el interior del país y otra en Montevideo. Ambas Filiales funcionan con NMS.
- La otra observación participante se realizó en una reunión de la Comisión Representativa (Sindicato) de la empresa cooperativa.

Sobre la confiabilidad de la herramienta debemos advertir la posible incidencia que pudo tener nuestra participación (por ser integrante de la organización), sobre los comportamientos y actitudes en ambos eventos.

Sobre los documentos:

Los documentos analizados (se listan en los anexos), se seleccionaron fundamentalmente para atender dos aspectos: por un lado, el relacionado con la racionalidad empresarial y la identidad cooperativa, y por otro, la racionalidad del sindicato. Los documentos sindicales estudiados corresponden a los que fueron distribuidos en el primer semestre del año 98, entre los funcionarios.

El análisis de la racionalidad empresarial se realizó, en parte, a partir del análisis de las funciones y competencias de dirigentes y funcionarios, los que se agruparon en las 4 categorías que propone Razeto (ver anexos). Debido a que se encontraron diferentes niveles de explicitación de los mismos, lo cual daba lugar en algunos casos a más de una interpretación, para su ubicación en las referidas categorías, debemos entenderlas en términos generales.

El otro aspecto tomado en cuenta para este tema es la percepción de los funcionarios (relevada a través de la encuesta), como forma de triangulación.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La evolución histórica de la empresa cooperativa, como "sistema", su racionalidad empresarial. El antecedente de esta empresa cooperativa se remonta a 1964 con la primera experiencia realizada por el Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) en Trinidad (Dpto. de Flores), la que luego se multiplica con ciertas limitaciones (incluso con obstáculos), debido a la falta de un marco legal en el país. Pero estas experiencias además, fueron promoviendo acciones que lograron la aprobación de una ley que, en principio, entre otras cosas, exigía la afiliación de las cooperativas a una Federación. Surge así la empresa cooperativa en 1972, integrada al comienzo por 10 cooperativas de base. Además se forman otras federaciones de ahorro y crédito, FUCAC y FECOAC, que operan al comienzo de forma cerrada y sin control del Banco Central. Luego de Trinidad comienzan otras experiencias de intermediación financiera, en Salto y Mercedes, siempre de acuerdo al modelo estudiado por el CCU de las cajas de crédito argentinas, con su promoción y su administración hasta el año 1983, donde se decide la constitución de una empresa independiente, pero manteniendo un contrato de asesoramiento para algunos temas. (Documento interno).

Su sede central queda establecida en la ciudad de Paysandú y comienza funcionar (además de las mencionadas anteriormente), con las cooperativas del Cordón (Montevideo), Codacreta (Tacuarembó), Young (Río Negro), Durazno, Florida, Incorpan (Pando-Canelones), y CACDU (Paysandú) como cooperativa asociada. Seguidamente se integran Colón (Montevideo), Paso Carrasco y Paso de los Toros como agencias respectivamente de Cordón, Pando y Tacuarembó. (Documento interno) Es así que, a partir de sucesivas decisiones tomadas en el tiempo, motivadas fundamentalmente por el entorno, pero también por una necesidad propia, autorreferenciadas por esa identidad que se va conformando, se constituye, en el año 1987, una cooperativa nacional, que mantiene el nombre como forma de dar continuidad al proyecto inicial.

Ese inicio, que va desde el 64 hasta el 83 inclusive, es un momento de grandes cambios e importantes decisiones, con un gran protagonismo de ese grupo de funcionarios del CCU. La peculiaridad de este Centro es que, aún hoy, elige de entre sus funcionarios-socios, a sus directores y elabora sus políticas de forma colectiva y consensuada. Esta impronta es transmitida a esta nueva organización, sumada al hecho de que un grupo, de dichos funcionarios, se integra a la nueva organización, y es así que, al principio, no existe casi distinción entre los roles de los funcionarios y de los dirigentes. A partir de su organización federativa, y luego en el 87, como organización única (con dirección única y con niveles de descentralización), comienzan a quedar institucionalizados los dos grandes ámbitos que constituirán verdaderos subsistemas, con sus propias funciones y sus propias confrontaciones: dirigentes y funcionarios, dentro de los cuáles se pueden distinguir además: lo central/lo local. Esta distinción se mantiene hasta la fecha. También se conforma el sindicato, que luego abordaremos especialmente.

Si bien esta creciente complejidad organizativa permitió hacer frente y avanzar en el proyecto inicial tal cual fue concebido, tal vez presentó y/o presenta dificultades en el necesario acompañamiento de clarificación de los roles para cada uno de los subsistemas.

De acuerdo a Razeto, la complejidad de las empresas debe ser analizada teniendo en cuenta el conjunto de aspectos: económicos, sociales, éticos, históricos, etc. Muchas veces el crecimiento de las empresas hace que desarrollen soluciones tecnológicas para alcanzar determinados rendimientos, y no lo hacen en igual medida con su capacidad de gestión, de administración o con su factor "C". La evolución de la empresa será diferente según el mecanismo de ese dinamismo. (Razeto, 1991)

Otro aspecto señalado por Razeto es el del tipo de relaciones que se establecen dentro de la empresa; en nuestro caso hablaremos de relaciones entre los "subsistemas" funcionariales y dirigenciales,

que tienen que ver con las funciones que corresponden a cada uno de estos subsistemas, sus derechos y obligaciones, que son bidireccionales, e implican el establecimiento simultáneo de derechos y obligaciones mutuas, construidas durante su relación. Este mecanismo de comunicación que se establece (utilizando conceptos de Luhmann), impone límites al ejercicio del poder (organizacional y personal) de cada uno, y es lo que llamamos racionalidad empresarial.

El estatuto vigente de la empresa cooperativa es el que surge luego de su última modificación, al 30/10/97. Allí están contenidas las normas constitutivas de la Cooperativa y la distribución de responsabilidades entre los distintos órganos de dirección.

De acuerdo al Estatuto, la autoridad máxima de la Cooperativa es la Asamblea General de Delegados, integrada por 105 delegados (100 de las unidades de base, 5 por los funcionarios-socios), que se reúnen 1 vez por año. De acuerdo con los entrevistados, es posible constatar, en este órgano, gran pluralidad debido al escaso contacto entre sus miembros. Pero por otra parte también se visualiza, según las entrevistas realizadas, a las Asambleas de Filial como parte importante de esa autoridad máxima de cada localidad, que se reúnen una vez por año. Suponemos que existe también, en mayor medida aún, un escaso contacto entre sus miembros, en la medida que estas Asambleas son abiertas a todos los socios habilitados y los asistentes varían de una instancia a la otra. También existe una mayor heterogeneidad entre ellas porque se trata de instancias independientes, alejadas geográficamente una de otras, si bien sincronizadas en el tiempo y con un mismo orden del día (fundamentalmente de carácter informativo).

Teniendo en cuenta los tipos y niveles de decisión, según la distribución de competencias y funciones que aparecen en el Estatuto¹ y en documentos que describen las correspondientes a las máximas jerarquías funcionariales (factor administración), encontramos que en cualquier caso las mismas son compartidas entre ambos subsistemas. Que tanto el subsistema dirigencial (categoría organizadora) sujeto de decisiones estratégicas, como el subsistema funcionarial (factor administración), sujeto de decisiones operativas y de asesoramiento, comparten las funciones propias de la categoría organizadora. Así, por ejemplo, la Asamblea General de Delegados debe "establecer lineamientos del año" y sin bien queda poco claro el alcance y profundidad de los mismos, se trata de un Órgano que se reúne una vez al año, que además trata este tema entre otros y, según opiniones autorizadas, en el mismo se constatan "pluralidades muy fuertes". Al Consejo Directivo le compete "fijar políticas de captación y colocación de recursos", "decidir sobre el destino de los recursos financieros de las filiales", "administrar fondos sociales" y al mismo tiempo, a la Sub Gerencia General de Negocios le compete "establecer plan de ventas con objetivos por filial", "desarrollar las estrategias de ventas por filiales". En principio parece existir una parcial superposición de funciones, que podrían ser generadores de tensiones en relación con la toma de decisiones. Una superposición que está vinculada al nacimiento de la empresa.

En el ámbito de la dirección de la Educación, el Estatuto establece un triple nivel de decisiones: el Consejo Directivo (a través de la Comisión de Educación con integrantes del Consejo Directivo y dos delegados de la Asamblea de los CEFIC -Comité de Educación, Fomento e Integración Cooperativa), cuya función es de "asesoramiento, propuesta, coordinación con filiales"; la Asamblea de los CEFIC (Órgano nacional integrado por un delegado de CAF- Comisión Administradora de Filial, por filial), que se reúne 3 veces al año y "define lineamientos, estrategias, planes y presupuesto"; y los CEFIC locales que "contribuyen a la definición de los lineamientos generales en el área, definen estrategias locales, en acuerdo con CAF, realizan y evalúan sus actividades". Dentro de esta misma área, en el terreno funcionarial, aparece vinculada a la Sub Gerencia General de Asuntos Cooperativos. El área educativa parece ser más autónoma (relativamente), comparada con otras, seguramente vinculada a la evolución que la Educación ha tenido en esta organización, que durante mucho tiempo contó con recursos financieros propios, provenientes de apoyos internacionales, que le permitieron un desarrollo más "independiente"

¹ Por definición hemos considerado que todas las decisiones dirigenciales son estratégicas (globales o parciales).

(Gutiérrez, 1994). Le permitieron conformar una estructura con sus propios mecanismos internos de decisión y sus propios vínculos centrales-locales. Esta característica parece responder además a una lógica "compensadora" donde la unión de esos diferentes niveles contribuye a mantener un cierto estatus, frente a otros ámbitos que cuentan con mayor número de cargos jerárquicos y de funcionarios (ej. área administrativa y de negocios).

Dentro del subsistema funcional, comparando el nivel de decisión entre las diferentes áreas, la Sub Gerencia General de Red parece tener, según la descripción que se hace de sus funciones², un menor nivel, a pesar de estar ubicada en el mismo grado escalafonario. Es "responsable de la concreción de planes regionales y por filial", "asesora, apoya, estimula a gerentes regionales y por ende a gerentes de filial y funcionarios de filial", "supervisión coordinación y orientación a gerentes regionales".

El conjunto del subsistema funcional se encuentra dirigido por el Gerente General cuyo objetivo es "planificar, organizar, dirigir y controlar el conjunto de los sectores de actividad ...". Entre sus responsabilidades, vinculadas con el subsistema directivo se encuentran "brindar recomendaciones a los dirigentes en lo relativo a objetivos, políticas y planes de acción ..."; "presentar informes a la Mesa Ejecutiva y al Consejo Directivo relativos al cumplimiento de los objetivos y plan de acción", "apoyar a la Mesa Ejecutiva en su funcionamiento". No se mencionan responsabilidades directas con respecto a otros Órganos importantes de la cooperativa como la Asamblea General o las Asambleas de Filial.

El subsistema directivo, además de la Asamblea General de Delegados y de las Asambleas de Filial se integra con el Consejo Directivo, que funciona una vez por mes, y que según resolución que consta en documentos, se sub divide en Comisiones de trabajo, que también se reúnen por lo menos una vez al mes y que son coordinadas por un integrante de la Mesa Ejecutiva, con participación de un Sub Gerente General (u otro gerente designado).

En este subsistema directivo, cualquiera sea la fuente consultada (documentos o entrevistas), las responsabilidades son grupales, cada órgano tiene su nivel jerárquico, pero resuelven colectivamente, generalmente buscando consenso, incluso unanimidades (según entrevistados). Busca vincularse de forma importante con las localidades, a partir de las cuales surgieron las unidades que luego se transformaron en filiales. También se relaciona con otras organizaciones, dentro y fuera del movimiento cooperativo. Últimamente se han producido cambios a esta modalidad de incorporación de nuevas filiales (ej.: compra de locales del BEX, y del Euro), por realidades comerciales.

Con respecto a funciones individuales, la única mención que aparece en el Estatuto con respecto a ellas, establece "representar a la Cooperativa" y está adjudicada al Presidente de la misma.

El subsistema funcional, según documentos consultados, comienza a distinguirse del directivo a medida que la organización se complejiza, tiene una organización más tradicional y vertical, sus responsabilidades son fundamentalmente individuales. Actualmente, funciona un Comité Gerencial integrado por el Gerente General y las 4 Sub Gerencias Generales, no existiendo ningún ámbito formal de acción conjunta de los subsistemas funcional y directivo, hasta el momento de realizar este estudio. Lo que sí existe, según se desprende de las entrevistas, es "un fuerte vínculo que se fue dando históricamente" entre Gerencia General y Mesa Ejecutiva, "sin grandes confrontaciones", seguramente producto del liderazgo que juega ésta dentro del subsistema directivo, sumado a una mayor vinculación por los contactos semanales producidos entre ambos, debido al régimen de reuniones que realiza la Mesa Ejecutiva en la sede Central. Además cada Sub Gerente General respectivo, participa directamente o por medio de un representante, en las Comisiones del Consejo Directivo, en calidad de asesor.

² Según descripción en llamado a concurso.

En síntesis, la evolución que ha tenido el mecanismo de toma de decisiones desde la indiferenciación de los subsistemas dirigencial y funcional hasta la conformación de los mismos ha sido diferente, no desarrollándose al mismo tiempo mayores vínculos formales a nivel jerárquico entre ellos, para la discusión y coordinación de las líneas estratégicas basadas en claras responsabilidades bidireccionales, para atender la realidad empresarial.

La evolución histórica muestra que al principio no había diferenciación de roles, luego la complejidad de la organización llevó a la diferenciación funcional en subsistemas, fue la época de la independencia del CCU, de crecimiento en número de unidades, de mayor dinamismo local, con mucha participación y compromiso, con poca competencia dentro del mercado financiero ya que las demás empresas del rubro se dedicaban a otra porción del mercado. La tercera etapa comienza a plantear dinámicas diferentes para ambos subsistemas. La Cooperativa Nacional crece en número de unidades, algunas surgidas de forma tradicional (con promoción e impulso local), otras comienzan a surgir por necesidades empresariales (compra de unidades del BEX, de Eurobanco), sin control dirigencial.

El subsistema funcional presenta actualmente un gran dinamismo, se centraliza más, crece en número de funcionarios, muchos técnicos, jóvenes venidos de otras modalidades empresariales, asesores externos, en definitiva aumentan los profesionales con oficio bancario. Comienza a asumir algunas funciones del subsistema dirigencial al reestructurarse, ya sea porque éste presenta dificultades en su propio desarrollo y/o por el desarrollo técnico apropiado que logra el sub sistema funcional que le permite resolver adecuadamente los eventuales problemas de orden comercial. El entorno también juega importante un papel en este particular desarrollo dado, y así, sin desvanecerse la idea de mantener el proyecto inicial, se plantea una readecuación (el cambio organizacional y tecnológico) para hacer frente a los desafíos.

El subsistema dirigencial presenta un ritmo de evolución diferente. También aumenta la brecha local-nacional, pero en sentido diferente. En lo local, profundizó su trabajo "hacia fuera" (hacia la localidad), en lo nacional se "acercó" al subsistema funcional, muchas veces compartiendo funciones estratégicas con los funcionarios. "Disminuyó" su protagonismo general en relación al funcional al aumentar las unidades sin control dirigencial y aumentó su poder central en relación al local, al delegar facultades en Órganos nacionales que le permitieron participar (junto con altos funcionarios), en decisiones estratégicas, entendiendo que lo hacía en representación de los dirigentes locales. La falta de vínculos formales entre ambos subsistemas (a nivel jerárquico) puede dificultar el mecanismo de toma de decisiones y la comunicación a todo el sistema de líneas estratégicas empresariales-cooperativas.

Cada subsistema evolucionó autorreferencialmente y el sistema, desde el punto de vista comercial, logró responder bien a los estímulos del entorno, según muestran las distintas variables económicas (el nuevo modelo de servicio también forma parte de esa adecuación), seguramente debió hacerlo integrando las tensiones que se producían.

La necesidad de agremiación sindical, surge de una lógica similar a la descrita anteriormente, es decir los funcionarios buscan con ello enfrentar un entorno (interno y externo), cada vez más complejo.

En términos históricos, este Sindicato nace paralelamente al proceso de democratización del país, en la década del 80, y desde esa fecha hasta ahora, de la misma forma que el resto de la organización, va sufriendo transformaciones.

El Sindicato como tal cumple una determinada función: ocuparse de los problemas laborales de los afiliados, cuyas soluciones se acuerdan luego de discusiones dentro de un determinado marco de negociación general con la empresa, de forma de mantener un equilibrio dinámico interna y externamente. Uno de los niveles funcionales es canalizar, mediante un mecanismo formal, las necesidades del Sindicato

en relación con los subsistemas de la organización. Como integrante del sistema formado por AEBU, sirve además de canal comunicativo con éste. Podríamos mencionar una tercera dimensión, que es la propia reflexión que hace internamente, que le permite su evolución.

Ubicamos la conformación del Sindicato de la empresa cooperativa entre el 82 y el 83, y su ingreso a AEBU inmediatamente después de producida otra gran transformación de la organización, como fue el pasaje de cooperativa de segundo grado a cooperativa nacional.

Actualmente podemos señalar que, a partir de la últimas elecciones internas de renovación de sus autoridades ('98), se conformó una Comisión Representativa, al principio integrada por 5 miembros la que inmediatamente después de su designación es ampliada a 7 (abril de 1998). Es la primera vez en la historia de este sindicato, integrado inicialmente por tres corrientes de opinión, que se reduce a una sola porque las demás han dejado de presentarse como opciones de "gobierno". Esta reducción se realizó de forma paulatina, hace unos años se redujo a dos y actualmente ha quedado en una. La actual representación corresponde a la que había venido creciendo numéricamente, elección tras elección, aunque hasta el momento nunca había alcanzado el gobierno. El aumento del número de integrantes de la Comisión Representativa responde a la solución encontrada, como contrapartida, a esa reducción producida a nivel de la pluralidad de corrientes en la dirección sindical. El mecanismo permite una mayor gama de opiniones dentro de la misma lista, para actuar frente a la complejidad de sus relaciones con la empresa cooperativa y con el sistema AEBU del cual forma parte.

El contexto financiero como ya señaláramos se fue complejizando, repercutiendo en la empresa, en el sindicato de AEBU y también en el sindicato de la empresa cooperativa. La actividad financiera está cambiando no sólo en la forma de realizar las viejas tareas, sino que están surgiendo nuevas y otras se están abandonando; todo ello es producto de la evolución de la sociedad, que desencadena a la vez procesos de diferenciación dinámica en todos los demás subsistemas sociales.

En concreto, la actual Comisión Representativa de la empresa cooperativa se vio enfrentada a un aumento de complejidad de la situación y "reaccionó" operando con selectividad entre diferentes posibilidades. Esta Comisión está integrada actualmente por personas representantes de unidades de Montevideo y del Interior (3 por las primeras y 4 por las segundas). Su ocupación dentro de la empresa cooperativa varía, desde auxiliares hasta gerentes, su integración según el sexo es de 2 mujeres y 5 hombres.

El porcentaje de afiliación de los funcionarios de la empresa cooperativa al sindicato es de más del 90%, entre los que se encuentran inclusive la mayoría de los de más alta jerarquía de la organización. Entre los no afiliados, el 90% (aproximadamente), no fueron aceptados por el propio Sindicato y sólo el 10% (aproximadamente) se debe a que no han solicitado el ingreso. Corresponde señalar que se trata de una característica especial de esta organización, ya que lo corriente en el resto de la banca es que suceda al revés.

La observación (Luhmann) que pretendemos realizar del Sindicato de esta empresa cooperativa, la realizamos a partir de la distinción principal con que se encara esta investigación, fundamentalmente describir su racionalidad, ver como actúa el Sindicato ante la racionalidad empresarial, incluido el cambio organizacional y tecnológico, y su propia identidad en relación a la empresa cooperativa. Nos importa comprender la comunicación generada, relacionándolo con lo que pasa en la organización como sistema.

Para lograrlo contamos con los documentos internos elaborados por la Comisión Representativa en el correr de año 98 (hasta junio) y distribuidos entre los funcionarios, una observación de una reunión de dicho Órgano y la encuesta realizada. A partir de ésta fundamentalmente veremos la percepción de los funcionarios acerca del sindicato, la opinión sobre los cambios que el mismo ha venido procesando, la

información que proporciona. Intentaremos rescatar algunos aspectos de su forma de actuación general y la posición que ha adoptado respecto a la implementación del cambio organizacional y tecnológico. Las otras herramientas metodológicas permitirán además un acercamiento a la interacción con el resto del sistema del cual también forma parte, y que es AEBU. Este sistema, como entorno de la empresa cooperativa, lo afecta y a su vez, es afectado.

El análisis de la encuesta indica que frente a la pregunta de si el sindicato ha cambiado la forma de defender los intereses de los trabajadores: el 34% opina que sí, el 62% opina que no, el 4% no opina. Teniendo en cuenta el cargo de los funcionarios, para los auxiliares y mandos medios, la proporción mayor opina que no ha habido cambios, destacándose en el caso de los gerentes una opinión dividida (50%). Según otras variables consideradas: los de más edad (aumentando la proporción a partir del tramo de mayores de 40 años); los de menor nivel educativo; los de sexo masculino (69%) en relación con el femenino (60%), opinan mayoritariamente que el sindicato **no** ha cambiado la forma de defender los intereses de los trabajadores. (Frecuencias y Cuadros 1 a 4: en Anexo)

Parecería que la forma de actuación de la nueva Representativa (integrada con una sola corriente de opinión) no se considera hasta el momento, como fuente de inseguridad, o de conflictos. Es más, entre los que consideraron que sí ha cambiado su actuación, el 75% opina que ahora el sindicato los defiende más que antes y solamente un 7% que lo hace menos que antes, lo cual indica un fuerte respaldo. (Frecuencias: en Anexo)

Con respecto a la equidad en la forma de defender a los trabajadores, el 60% opina que siempre los defiende a todos por igual, el 30% que a veces los hace y el 6% que nunca los defiende a todos por igual. Con respecto a la opinión sobre la información que brinda esta Comisión Representativa a sus afiliados, el 49% opina que ahora reciben más información, el 40% opina que reciben igual información y el 9% que reciben menos información. Entre los que consideran que reciben más información están los más nuevos (ingresados luego del 95); las mujeres. Entre los que consideran que reciben igual o menos información están los funcionarios de Adm. Central. (Frecuencias y Cuadros 5 a 7: en Anexo) Finalmente en la encuesta se intentó relevar la opinión sobre la rapidez y la forma de respuesta sindical ante los cambios. Para el 23% los cambios son procesados rápidamente y se logra responder en tiempo y forma; para el 50% se hace de forma lenta, pero se responde en forma y para el 23% no se logra responder en forma. Según el cargo, son los gerentes (50%) que opinan que no se logra responder en forma, los mandos medios consideran que se hace lentamente; los más antiguos; los hombres; los de mayor edad; los de Montevideo y Adm. Central en mayor proporción que los del Interior, opinan que no se logra responder en forma. (Frecuencias y Cuadros 8 a 11: en Anexo)

En principio y de forma general podemos concluir que si bien hay conformidad y respaldo al sindicato, en definitiva, se lo considera legítimo para defender los intereses de los trabajadores, hay una proporción muy importante que considera que le falta rapidez de respuesta, incluso es relevante el porcentaje de los que consideran que el sindicato no es efectivo. Muchas de las disconformidades o críticas están principalmente de parte de los gerentes; los funcionarios de Adm. Central; los funcionarios más antiguos. La disconformidad de los gerentes puede estar vinculada a dos aspectos, uno, a su propia gestión, para la cual necesitarían mayor flexibilidad o rapidez en los acuerdos para el manejo del personal y no lo tienen en la medida que aspirarían, y por otro lado, a su propia situación de inseguridad (anuncios de jubilaciones incentivadas, discusión de AEBU con ABU, sobre flexibilidad en la relación con los gerentes -a pesar de que la empresa cooperativa no está afiliada a la ABU, le afectan las negociaciones generales que haga el sindicato). Los mandos medios que también es otro grupo dentro de los cuales existen opiniones críticas, pueden sentirse afectados o con mayor incertidumbre respecto a las negociaciones sindicales, debido a que son uno de los grupos afectados por la propuesta de cambio planteada por la cooperativa. La reducción de controles internos que es básicamente su tarea, como veremos más adelante significa una reducción de dichos puestos y una redistribución de los funcionarios

excedentarios en otras tareas, incluso en otras unidades. La disconformidad entre los más antiguos podría explicarse por el tema del manejo de las jubilaciones incentivadas, o la negociación que se está llevando a cabo con la Caja Bancaria sobre reconocimiento de un mayor número de años de antigüedad. La disconformidad de los funcionarios de Adm. Central podría relacionarse con el hecho de que allí hay un mayor manejo de información sobre las polémicas y problemáticas de todas las filiales, incluyendo las desatadas en la propia Adm. Central, por lo que se considera falta de firmeza del sindicato ante algunos temas, como el que se refiere, por ejemplo, al aumento de personal contratado que se encuentra en gran parte allí, ocupando muchos de ellos altos cargos, etc..

Puede existir otra lectura complementaria, la tiene que ver con la visualización del propio sindicato en relación a la empresa cooperativa, a la que se cuestiona no lograr el equilibrio entre eficiencia empresarial y mantenimiento de sus valores cooperativos (sobre todo por que se considera existe un doble discurso).

El análisis de los documentos del sindicato nos indica que en los primeros seis meses del año se distribuyeron promedialmente, cuatro materiales por mes (uno por semana), entre "actas", "informes" y "comunicados". En el periodo considerado se encuentran los meses del verano que generalmente suponen una baja de la actividad en todos los órdenes, por esta misma razón, la mayor concentración de la misma se encuentra a partir del mes de marzo. El análisis de los contenidos de dicha información, separándolos en 5 categorías (empleo, salario, condiciones de trabajo, internos de la empresa cooperativa y otras causas) nos indica: 67% a la primera, 2% a la segunda, 8% a la tercera, 3% a la cuarta y 21% a la quinta. Esta distribución indica claramente el peso importante que tiene la negociación por el tema empleo en primer lugar y otras causas en segundo. Que el tema del empleo figure en primer lugar, evidentemente no se trata de un problema solamente interno a esta empresa cooperativa sino que se suma al que se está viviendo en el sector y a nivel macroeconómico, como ya lo vimos anteriormente. "Otras causas", que figura en segundo lugar se refiere fundamentalmente al tema del nuevo funcionamiento que se ha dado la nueva Representativa, evaluaciones realizadas sobre dicho funcionamiento y al relacionamiento con AEBU. Los temas incluidos en "internos de la empresa cooperativa", se refieren a las elecciones, anuncio del fallecimiento de uno de los gerentes más antiguos, a una actividad organizada por el club de funcionarios, etc.

La organización del trabajo en las empresas ha venido cambiando paulatinamente desde los años 80, algunos analistas indican que se ha superado el "taylorismo-fordismo". Este sistema que establecía la existencia de una función definida, con un conjunto de tareas repetitivas, con una fuerte distancia entre la planificación y la ejecución de las mismas se está superando. De un sistema jerárquico estricto, con existencia de gran cantidad de jerarquías medias que ejercían el control de las tareas, se está pasando a un modelo más "flexible" acompañado del surgimiento de nuevas tecnologías, de cambios en las tareas. Las empresas pasan de operar según la oferta que era la determinante del consumo, a producir según la demanda. Este mecanismo supone la existencia de diferentes tipos de consumidores, por lo que el modelo se desarrolla más sobre la base de producir para un mercado diversificado, siendo la tecnología la herramienta que brinda la posibilidad de multiplicidad y el aumento en la diversidad de productos.

A partir de esta visión surge la necesidad de promover ciertos cambios, innovar en productos y en procesos. Estos cambios comprenden la combinación de los factores productivos y por ende, supone métodos de producción, equipamiento, infraestructura, organización y procedimientos de gestión de los recursos humanos. Todos estos aspectos que en parte estamos analizando en esta empresa, son los que se ven reflejados en la discusión que viene llevando adelante este sindicato, junto con AEBU, y por eso es que, seguramente, aparece el empleo en primer lugar de las preocupaciones.

Por un lado, como decíamos anteriormente, el nivel de agremiación al sindicato es muy alta, incluso entre los altos mandos, que son los mismos que a su vez negocian (junto con los dirigentes

encargados de ello), con el sindicato. Por otro lado, también es alto el nivel de asociación de los funcionarios a la cooperativa, lo que significa de alguna manera tener una especie de doble identidad (ser socio-cooperativista/ser sindicalista). Sin embargo la identidad de clase parece ser más fuerte que la cooperativa, a la hora de adoptar decisiones. Es así que los gerentes por un lado están amparados por el gremio, a la vez son los que negocian en nombre de la empresa con el sindicato y además, son socios de la cooperativa. Dentro del resto de los funcionarios amparados por el gremio, están lógicamente los que integran la Comisión Representativa, que a la vez son socios de la cooperativa y delegados a la Asamblea General de Delegados de la empresa cooperativa. Hay otro grupo de funcionarios que ha venido creciendo últimamente y que ha sido fuente de conflictos, que son los "contratados"; estos no están amparados por el gremio, por no ser de la plantilla efectiva, no son necesariamente socios de la cooperativa y gran parte de ellos son funcionarios de terceras empresas. El ingreso a la plantilla efectiva de la empresa cooperativa siempre se realiza por medio de concurso, igual que los ascensos. Esta cultura del concurso que se remonta al nacimiento de la cooperativa, se ha transformado en fuente de tensiones en los últimos tiempos. El primer gran impacto aparece con el ingreso de los funcionarios del Banco Exterior en el año 93, ya que éstos ingresaron a partir de una negociación de la empresa cooperativa con dicho Banco, de forma que fueron absorbidos sin previo concurso. Más recientemente se produce el ingreso de varios funcionarios del Eurobanco, y de una funcionaria de Plata Card, como producto también de una negociación en la que interviene activamente AEBU en el marco del conflicto que se ha generado en el sistema financiero en los últimos tiempos. Pero además se encuentra trabajando en la empresa cooperativa una "fuerza de venta", a partir de una negociación de flexibilidad del sindicato, que si bien numéricamente no es muy importante en relación con la totalidad del plantel funcional, está conformada en gran parte por funcionarios externos a la empresa cooperativa, pero pertenecientes a otra de las empresas que es propiedad de esta empresa cooperativa: la AFAP. Este personal no ha ingresado por medio de concurso, de igual manera que los que atienden el 0800 (crédito telefónico), que es atendido por funcionarios que no son de la empresa cooperativa.

En los documentos analizados aparecen por un lado referencias a negociaciones y acuerdos sobre bases de concursos para nuevos ingresos (una forma de regularizar el tema de los contratados), se discute también dentro del sindicato las pautas de trabajo para los integrantes de los tribunales (para el área de Sistemas, para auxiliares), y por otro lado aparecen los acuerdos sobre ingresos de funcionarios por la vía de determinadas "excepciones", porque es una bandera del propio sindicato bancario (sobrepasa la problemática interna de la empresa cooperativa), que no queden bancarios sin trabajo, como consecuencia de la crisis. Se constata entonces, cómo las alternativas de selección se ven reducidas para el sindicato de esta empresa cooperativa, frente a la dinámica y presiones externas, incluyendo las provenientes del seno de AEBU.

Con respecto al cambio de modelo propuesto por la empresa cooperativa, si bien no ha habido una reacción directa e inmediata mientras se procesaba el tema en las Filiales, ahora está comenzando a tomar cuerpo la discusión, a partir del planteo de cambio para la Administración Central, porque el mismo implica además la creación de nuevos cargos, reducción del número de mandos medios y auxiliares, readecuación de funciones, y una propuesta general de reorganización del trabajo, todo lo cual es coincidente además, con la discusión interna que se está realizando en AEBU, debido a que en otras empresas se está en una línea similar.

En definitiva, se están planteando nuevos temas, los viejos temas requieren otras respuestas, muchas de ellas impensadas hace un tiempo atrás, incluyendo la readecuación de relaciones con el propio AEBU.

Con respecto a las percepciones de los funcionarios acerca de la racionalidad empresarial³, fueron recogidas a través de la encuesta. La opinión sobre quién toma las decisiones sobre objetivos y metas de las Filiales o de los sectores de la Adm. Central, las agrupamos bajo dos formas distintas: por un lado teniendo en cuenta si las mismas las tomaban funcionarios, dirigentes o por ambos. Así obtuvimos un 48% de respuestas que consideran que son ambos (dirigentes y funcionarios) quienes las toman, un 43% opina que deciden sólo los funcionarios, un 4% consideran que son los dirigentes y otro 4% (agrupados en "otros") incluyen en las decisiones a los asesores. Por otro lado, agrupamos las respuestas según las decisiones se tomaran central o localmente. Las respuestas indicaron que el 62% consideran que las decisiones se toman localmente, 24% considera que hay una mezcla de decisión central-local, un 11% opina que se decide centralmente y un 4%, incluye en las decisiones a los asesores. (Frecuencias: en Anexo)

A partir del agrupamiento realizado según decisiones realizadas por funcionarios, dirigentes o ambos, y que los funcionarios se encontraran en filiales con NMS o sin él: en las sin NMS, "ambos" (50%) toman las decisiones; en las con NMS, son "los funcionarios" (56%), en Adm. Central están más divididas las opiniones (42%) entre las dos opciones anteriormente citadas. Según el cargo: los auxiliares y mandos medios se inclinan mayoritariamente porque las decisiones las toman "ambos", entre los gerentes es entre quienes están más divididas las opiniones: 50% consideran que la toman los funcionarios, un 33% que las toman junto con los dirigentes y un 17% consideran que la toman sólo los dirigentes. Según el año de ingreso: los más antiguos consideran que las decisiones las toman "ambos", los más nuevos se inclinan porque las toman los funcionarios. Teniendo en cuenta la región en la cual se encuentran los funcionarios: los de Mvd. opinan mayoritariamente (45%) que las decisiones las toman los funcionarios, los del interior en cambio opinan (57%) que las toman "ambos". Finalmente según el nivel educativo, los más instruidos consideran, en mayor proporción, que las decisiones las toman los funcionarios, y los de menor nivel educativo se inclinan porque las decisiones las toman "ambos". (Frecuencias y Cuadros 12 a 16: Anexo)

Tomando ahora el segundo agrupamiento (decisiones centrales-locales), y el modelo de servicio de la filial a la cual pertenece el funcionario, nos encontramos con que esta variable no discrimina, en cambio según el cargo, los auxiliares (63%), los mandos medios (57%), y también los gerentes (67%), consideran que las decisiones se toman localmente, pero otro importante porcentaje de los gerentes, 33%, consideran que se toman centralmente. Según el año de ingreso de los funcionarios, encontramos que entre los más antiguos hay una mayor tendencia a opinar que las decisiones son tomadas en conjunto (central-local), entre los más nuevos hay un porcentaje importante, del 17%, que consideran que los asesores también participan de la toma de decisiones. Según la región (Mvd.-Interior), los funcionarios del interior son los que en mayor medida (76%) consideran que las decisiones se toman localmente, los de Montevideo son más escépticos (36%), habiendo otro 36% entre los funcionarios de Mvd., que opinan que hay una mezcla local-central en la toma de decisiones. (Frecuencias y Cuadros 17 a 20: Anexo)

En cuanto a los objetivos y metas de la empresa cooperativa: el 66% considera que las decisiones las toman en conjunto dirigentes y funcionarios nacionales junto con los asesores, un 21% opinan que solamente funcionarios centrales toman las decisiones y un 9% considera que son los dirigentes centrales. Según el NMS, los funcionarios con NMS consideran, en un 37.5%, que las decisiones se toman sólo por funcionarios, mientras que para los de Adm. Central y sin NMS, 47% y 44% respectivamente, opinan que las toman funcionarios y dirigentes en conjunto. No hay opiniones respecto a que para este tipo de definiciones intervengan solamente los funcionarios o dirigentes de las filiales, aunque no descartamos que se incluya el peso de dichas opiniones al seleccionar a cualquiera de los subsistemas, en la medida que funcionan mecanismos internos (informales) dentro cada uno de ellos, para la transmisión de decisiones desde lo local hacia lo central. (Frecuencias y Cuadro 21, Anexo)

³ mecanismo de toma de decisiones

En síntesis, podríamos decir que la percepción respecto a los mecanismos de toma de decisiones estratégicas, sean globales o sectoriales-locales, entre los funcionarios encuestados, es que en los mismos existe una participación (e incidencia) muy importante de los funcionarios, así también como de los asesores (mayor en Mvd. que en el Interior) y de las filiales (o de sectores). Existen procesos participativos y cierta distribución del poder, ambos mecanismos acordes con una gestión cooperativa. Quedaría por profundizar en el análisis sobre el protagonismo del subsistema dirigenal como categoría organizadora, en la dirección empresarial, aspecto que veremos más adelante.

Por otra parte se intentó relevar la opinión acerca de los valores que, según opinión de los encuestados, eran tenidos en cuenta para elaborar las políticas de gestión en la empresa cooperativa, en la cual como vimos recién, se percibe una fuerte incidencia de los funcionarios y de los asesores. A partir de una canasta de valores "económicos" y "sociales"⁴, se pedía seleccionar un máximo de tres. El resultado indica una relación de 3 a 1, en favor de que los valores principales en la elaboración de políticas de gestión son económicos, dentro de los cuáles el 34% opina que, sólo existen valores económicos (no mencionándose por ejemplo valores como responsabilidad social con el medio, difusión del cooperativismo, equidad y solidaridad, etc.). Estas opiniones, teniendo en cuenta el modelo de servicio en el que se encontraban los funcionarios que respondieron, indican que hay una mayor proporción de funcionarios que pertenecen a la Adm. Central que opinan que los valores predominantes son los económicos. Según el cargo, los mandos medios en mayor proporción (47%) consideran que son sólo económicos, dentro de los que opinan que son mayormente económicos están el 67% de los gerentes y dentro de los auxiliares están los que en mayor proporción opinan (38%), que los valores que prevalecen son mayormente sociales. Teniendo en cuenta la región, es en el interior (45%), que se inclinan por la opinión de que los valores son mayormente sociales; las mujeres; los más jóvenes. La percepción de la existencia de prevalencia de valores "económicos", se encuentra mayoritariamente entre funcionarios de Mvd. (Adm. Central); entre mandos medios y gerentes. Estas opiniones pueden responder a la existencia de distintos niveles de información, en los diferentes grados del escalafón, entre funcionarios del Interior y Montevideo, a una mayor o menor vinculación con ámbitos dirigenales, y también a una disminución de la imagen de la cooperativa de los comienzos. (Frecuencias y Cuadros 22 a 24, Anexo)

En principio y en general, la dinámica que permitió el desarrollo comercial (con tendencia a lograr fundamentalmente objetivos de carácter económico) y la del subsistema funcional parecieron estar muy asociados. Las características que presenta el mercado financiero, con la necesidad de aumentar la competencia, la preparación profesional de los funcionarios-técnicos (incluyendo a los asesores), seguramente favorecieron este desarrollo del subsistema funcional y el logro de estos objetivos.

Propuesta de cambio organizacional y tecnológico: racionalidad, percepciones. Abordaremos ahora el proceso de toma de decisiones para el cambio y algunos efectos relacionados con él, desde el comienzo (1995), hasta la primera evaluación realizada (1998), final de la primera parte de la implementación en 6 filiales piloto.

La propuesta surge fundamentalmente por motivos comerciales desde el ámbito funcional-técnico central, recientemente y parcialmente renovado, joven y en parte externo. Incluyó en la primera etapa un diagnóstico interno que no abarcó los aspectos organizacionales del subsistema dirigenal, aunque más tarde se puso en marcha una iniciativa de reflexión, desde la dirección de la Educación, fundamentalmente desde la Comisión de Educación, buscando clarificar roles. Esta reflexión que surge como efecto-reacción a la iniciativa planteada por el subsistema funcional, aún no está terminada, comenzando a realizarse también en filiales piloto, en 1997, las que no son coincidentes con las del cambio organizacional y tecnológico. Por tratarse de objetivos diferentes, la selección tuvo otros criterios. Lo que sí se puso en marcha a partir de 1998 es una readecuación de las sub comisiones de trabajo del

⁴ En términos generales, buscar rentabilidad económica o la responsabilidad social con el medio.

Consejo Directivo para adaptarlas al cambio realizado a nivel de la estructura gerencial nacional. En el plano local cada filial piloto fue adaptándose (relativamente) al cambio de diferente forma y el abanico de modalidades para encararlo fue amplio, así como el involucramiento dirigenal, según surge de las entrevistas y documentos. El nuevo modelo de servicio comenzó a diseñarse por un equipo de funcionarios-técnicos nombrados al efecto, con apoyo de asesores externos, con aprobación de la "dirección ejecutiva y la Mesa Ejecutiva" en 1995, según las fuentes consultadas. Inmediatamente después comienza a aplicarse ese nuevo modelo en las filiales piloto que fueron seleccionadas de acuerdo a criterios económicos. En abril de 1998 se presenta en la reunión del Consejo Directivo un informe de la evaluación realizada con los funcionarios de las filiales piloto (encuesta). En esa reunión por un lado se reconoce la existencia de falta de información de los dirigentes sobre el cambio y por otro, se plantea que se atenderán, en lo posible, las sugerencias de los funcionarios de esas filiales y en la futura aplicación del modelo en otras.

Se puede decir entonces que en la elaboración de la propuesta de cambio organizacional y tecnológico también existió un mecanismo de toma de decisiones grupal, acordado entre las más altas jerarquías del subsistema funcional y dirigenal, pero, ¿se cumplieron todas las etapas decisionales correspondientes a este tipo de empresa? Y, por otro lado, ¿en qué medida respondió a esa racionalidad inicial de la empresa?, ¿la generalización de expectativas y la orientación de la acción, en las cuáles se expresa su identidad cooperativa, se mantiene o está cambiando?

En principio el subsistema funcional, en parte por el aumento de la complejidad empresarial y del entorno, y en parte por la racionalidad empresarial impulsada por ese nuevo personal gerencial, estaría evolucionando hacia una concentración de las decisiones en los más altos niveles nacionales, a lo que se suma su permanencia en la tarea y el tiempo dedicado a las mismas.

Por otra parte, recordemos que los ámbitos de decisión con intervención de dirigentes de las filiales (como mecanismo descentralizador de decisiones) son: el Consejo Directivo y sus Comisiones de trabajo, que se reúnen una vez al mes; la Asamblea de CEFIC (para temas de educación, fomento, e integración cooperativa) se reúne 3 veces año y la Asamblea General de Delegados, se reúne 1 vez al año. Ello está acompañado con cierta desinformación (o fallas en los mecanismos de comunicación), entre los distintos niveles del subsistema dirigenal, según surge de los documentos analizados.

La Mesa Ejecutiva por su parte, órgano de integración más reducida, nombrado por el Consejo Directivo, con funciones delegadas por él (según el Estatuto y resoluciones posteriores), con mayor vínculo con los funcionarios nacionales por su funcionamiento semanal, con una mayor dedicación a la tarea, favorece una mayor concentración del poder dirigenal en él.

Concretamente, en relación al cambio tecnológico, mediante el apoyo de una consultora internacional, a partir del año 96, se toman decisiones en relación a ese cambio que incluye la incorporación de más equipos para el trabajo interno, redes, receptores de depósitos para los socios, nuevas versiones de softwares para los productos existentes y para los que se pretenden incorporar. En ese mismo año, por diversas razones se sustituye la consultora con la cual se venía trabajando y se comienza a trabajar con la consultoría del movimiento cooperativo Desjardins de Canadá y durante el año 97 se comienza a trabajar en lo que se ha dado en llamar "Plan rector informático 2000", mediante el cual se pretenden lograr mejoras en la calidad del servicio, bajando costos y "consolidando la posición competitiva". Se establece así la estrategia de negocios que apunta a diversificar productos, servicios y mercados, promoviendo además al cambio en el modelo de gestión. Estas decisiones de tipo estratégico, son promovidas desde las más altas jerarquías funcionales y por órganos de dirección de nivel nacional, con aportes de funcionarios-técnicos designados al efecto y de integrantes del Consejo Directivo, con el asesoramiento de los canadienses. En marzo de 1998 se presenta el plan al Consejo Directivo para su aprobación.

En otro orden, en relación al cambio organizacional, se elabora en el año 95, un nuevo modelo de servicio para aplicar en todas las unidades. Se trata de un modelo basado fundamentalmente en homogeneizar la imagen de la empresa cooperativa, reducir la cantidad de funcionarios en back-office para optimizar la atención personal al socio, buscar una atención integral (no por productos), capacitar a los gerentes como líderes. En definitiva el cambio está orientado a mejorar los aspectos comerciales.

Traduciendo estos conceptos a lógicas de producción o mejor dicho de productividad, podríamos decir que si la racionalidad taylorista de la productividad consistía en la reducción del tiempo necesario para llevar a cabo las tareas (humanas) en el proceso del trabajo, esta nueva productividad que subyace en la propuesta, apunta a la reducción del tiempo del sistema técnico, con mejores equipos, más confiables, reducir tiempos de ejecución, diversificar los productos. Para lograrlo se busca el apoyo de herramientas informáticas más sofisticadas y además se busca una transformación en la organización del trabajo y un aumento de la participación de los funcionarios. Los principios fundamentales que están explicitados en los documentos de la reestructura, apuntan a potenciar esa nueva lógica de la productividad que mencionábamos anteriormente, que en este caso se refiere a: polivalencia, trabajo en equipo, mayor autonomía (reducción de controles), calificación colectiva y revalorización del saber-hacer del trabajador. (Stolovich, Lescano, Morales, 1996)

A través de la encuesta pretendimos ver qué tipo de cambios se estaban procesando, para compararlos con las tendencias que muestra el sector financiero en el país.

En principio se percibe que los cambios se han generalizado, que el NMS es una propuesta de cambio más que se está implementando, que intenta ser más profunda ya que incluye la reorganización del trabajo y la gestión de los RR.HH basada en políticas especialmente elaboradas. También se están instrumentando cambios en las herramientas informáticas en prácticamente todo el sistema y se apoya especialmente con capacitación a los funcionarios que se encuentran en Filiales con NMS. También se han producido cambios en relación a los servicios brindados. De todas formas no ha traído, hasta el momento, cambios significativos en algunos planos que se pretendía, por ejemplo, aumentar el número de funcionarios dedicados a la atención del socio, y también reducción de la presión de trabajo de los funcionarios de las filiales (según encuesta de evaluación del modelo realizada). Ambos debidos seguramente, a que la tecnología (informática no los ha acompañado adecuadamente, porque las propuestas en ese sentido apuntan un poco más a largo plazo (año 2000).

El cambio organizacional y tecnológico busca fundamentalmente dar respuesta a las necesidades del mercado, aumentando la competitividad empresarial, a través del aumento de la productividad y de dar un mejor servicio integral, de "tipo bancario", al socio. Este modelo apunta a fidelizar al socio en términos comerciales, buscando a su vez un aumento de la rentabilidad empresarial. No pretende su fidelización respecto a las ideas de cooperación y solidaridad contenidas en su definición organizativa, tal vez porque a los propios socios les preocupan más las mejoras en aquél sentido que en éste.

En cuanto a la percepción de los funcionarios acerca del mecanismo de toma de decisiones para implementar el nuevo modelo de servicio, que se relevaron a través de la encuesta: el análisis de las respuestas indica que, para el 45% de los encuestados las decisiones las tomaron dirigentes y funcionarios nacionales, más los asesores; para el 32% sólo funcionarios centrales; para el 17% sólo funcionarios y dirigentes nacionales; y solamente un 2% considera que las decisiones para el nuevo modelo de servicio de las filiales se tomaron con los funcionarios locales.

Según el NMS, los funcionarios en filiales con NMS dividen sus opiniones entre las tres primeras categorías señaladas anteriormente. Dentro de los que consideran que en dichas decisiones intervinieron funcionarios, dirigentes y asesores, están el 47% de los funcionarios de la Adm. Central, el 56% de los

funcionarios en filiales sin NMS y el 33% de las filiales con NMS. Teniendo en cuenta el cargo de los funcionarios que respondieron la encuesta, para el 60% de los auxiliares, el 40% de los mandos medios y el 17% de los gerentes, las decisiones las tomaron funcionarios y dirigentes junto con asesores. La mayoría de los gerentes (67%) piensa que las decisiones las tomaron sólo los funcionarios centrales y dentro de los mandos medios ese porcentaje alcanza el 47%. Las mujeres; los funcionarios de las filiales independientemente del modelo; los de menor nivel educativo; consideran en mayor proporción que las decisiones las toman funcionarios y dirigentes centrales junto con los asesores. (Frecuencias y Cuadros 54 a 57, Anexo)

Con respecto a la percepción sobre la realización de cambios recientes en la forma de tomar las decisiones, las opiniones aparecen divididas (49% opinan que sí y 51% que no). Teniendo en cuenta que los funcionarios estuvieran con modelo de servicio, el 89% de los que están en NMS opinan que hubieron cambios, las opiniones de los sin NMS están divididas (44% opinan que sí y 56% opina que no) y en la Adm. Central las opiniones mayoritarias (67%) indican que no hubieron cambios. Según el cargo de los funcionarios las diferencias aparecen entre los mandos medios (67% opinan que no) y entre los gerentes (83% opinan que sí). Según el sexo, para el 58% de los hombres y el 42% de las mujeres, sí hubieron cambios. Según la edad se visualiza una tendencia creciente con la edad, entre los que opinan que sí hubieron cambios. Según la región es clara la diferencia entre Mvd. e Interior, donde el 70% de estos últimos ha percibido cambios, frente al 30% de Mvd. Teniendo en cuenta el nivel educativo podríamos decir que la opinión sobre la existencia de cambios es inversamente proporcional a él. (Frecuencias y Cuadros 58 a 62, Anexo)

Podemos decir, en primer lugar, que en este tema del cambio organizacional y tecnológico se confirma la opinión de un importante grupo de funcionarios que consideran la existencia de mecanismos de toma de decisiones compartidas (funcionarios, dirigentes, asesores). Ello surge, ya sea analizando las respuestas según el corte central/local, o según el corte funcionarios/dirigentes; y en segundo lugar, que los cambios en la forma de tomar decisiones existieron a nivel de toda la empresa cooperativa, independientemente del modelo de servicio. Esto es mayormente percibido entre los funcionarios del Interior; los más viejos; los de menor nivel educativo.

Ahora veremos, entre los que opinaron que se registraron cambios últimamente en la forma de tomar decisiones, cómo visualizan que se realizan ahora. Para el 38.5% "se realizan conjuntamente con los involucrados", el mismo porcentaje alcanza la opinión de que "se recogen propuestas y se decide jerárquicamente", un 19% opina que "no hay consultas decidiéndose jerárquicamente" y un 2% da otras respuestas.

Teniendo en cuenta el NMS, entre los que se inclinaron por el primer mecanismo está el 83% de los funcionarios con NMS, el 38.5% de los sin NMS y 0% para los de Adm. Central. Dentro de los que consideran que se decide jerárquicamente está el 33% de los funcionarios de Adm. Central, el 23% de los del resto de Mvd. y el 0% de los del interior. El 50% de los funcionarios de Adm. Central se inclina por el segundo mecanismo. Teniendo en cuenta el cargo de los funcionarios, la proporción mayor, que se inclina por el primer mecanismo, corresponde a los auxiliares (50%), por la segunda se inclinan los gerentes, en un 60% y para las otras dos opciones, los mandos medios en un 33% y 17% respectivamente. Si tenemos en cuenta el año de ingreso, vemos que dentro de la primera opción, los porcentajes son inversamente proporcionales y con respecto al segundo mecanismo, la proporción aumenta para los más antiguos y para los más nuevos. Según el sexo, la primera opción se distribuye: 42% para las mujeres y 36% para los hombres, siendo 17% y 57% respectivamente para la segunda opción, mujeres y hombres respectivamente. Hay un 42% de las mujeres que opinan que se decide jerárquicamente sin consultas. De acuerdo a la región donde se encuentran los funcionarios, el 50% de los del Interior se inclina mayoritariamente por la primera opción, la segunda está más o menos igualmente distribuida (33%, 36%,

37%), la tercera opción se distribuye: 33% Mvd., 14% Interior y 25% Adm. Central. (Frecuencias y Cuadros 63 a 67, Anexo)

Es decir, si bien se percibe la existencia de cierta distribución del poder para tomar las decisiones, resulta relevante el importante grupo que considera que se decide jerárquicamente sin consultas, fundamentalmente entre los funcionarios de Montevideo (más en Adm. Central); entre los mandos medios: las mujeres.

La valoración de los cambios tecnológicos que realizan los funcionarios encuestados es positiva (más en las Filiales que en la Adm. Central; entre los auxiliares, más que entre los mandos medios y los gerentes), por la calidad, rapidez y simplificación que brinda. Los cambios en la forma de realizar las tareas son valorados positivamente también (en menor porcentaje entre los funcionarios con NMS y en menor medida que los cambios tecnológicos), existiendo un 14% que considera que no son ni positivos ni negativos. El porqué es similar al anterior, agregándose un grupo de opiniones que expresan: "se está probando", "mejoró algo", "se precisa más personal", correspondiente a ese 14% anteriormente mencionado. Con respecto a los cambios en la forma de tomar las decisiones, la valoración es mayormente positiva (42%) para los que responden la pregunta, muy positiva para el 35%, ni positiva ni negativa para el 15% y negativa para el 8%. Dentro de la Adm. Central, nadie valoró "muy positivamente" los cambios y es allí de donde surgen las opiniones negativas. (Frecuencias y Cuadros 68 a 71, Anexo)

La comunicación como mecanismo generador de la identidad cooperativa. En este sentido la comunicación permite a los integrantes del sistema (empresa cooperativa), interpretar sus experiencias y orientar su acción en coherencia con los principios y valores cooperativos (según la ACI⁵).

Partiremos de considerar la existencia de una primera generalización de expectativas que permitió la constitución de la empresa cooperativa (expresada en su estatuto), que es el programa o guía (formal) que orienta la acción a través de la comunicación, que funciona con un código general, ordenada según el medio de comunicación del poder (organizacional y personal), como en todas las organizaciones. Esta comunicación generada es la que permite entonces, ordenar las expectativas que luego van conformando la identidad.

Consideramos que la formación de subsistemas para hacer frente a la complejidad empresarial, supuso el desarrollo de códigos específicos dentro de cada uno de ellos para apoyar el cumplimiento de la función del sistema, guiados por el código general. Este código general de comunicación que se conforma junto con la empresa, que le permite diferenciarse de su complejo entorno, es un código relacionado con la economía, resultante de la necesidad surgida de obtener fundamentalmente crédito a precio adecuado entre los que optaron por agruparse y en una medida menor, a partir de la necesidad de ahorro también a precio adecuado. Los que deciden asociarse bajo una determinada forma jurídica (cooperativa), que mayoritariamente pertenecen a un determinado segmento socio-económico del país, acuerdan una dirección a ese programa, que consiste en: "... orienta (r) el ahorro de las localidades y regiones al servicio de quienes lo generan" (Documento interno). Este código que es en parte económico, está también relacionado con la solidaridad, con la cooperación, se consagra en la forma jurídica elegida para esta asociación, y lo denominaremos: código de economía solidaria. Este código que funciona de forma binaria (hacer economía solidaria/no hacer economía solidaria), mediante el mecanismo del poder como medio, posibilita la comunicación del sistema. Esa comunicación, que además del código y del medio, tiene un programa (los objetivos y metas de la organización), contiene 3 aspectos: información, expresión, comprensión, es por definición, pública, y sobre esta base se hace recursiva. Es decir que debe expresarse y comprenderse (en alguna medida) para retroalimentarse, no contando las intenciones, los

⁵ ACI: Alianza Cooperativa Internacional

pensamientos, los sentimientos de las personas, en la medida que los mismos no se traduzcan en comunicación. La comunicación puede, mediante este mecanismo, aceptarse o rechazarse.

El "programa de comunicación", expresado en los términos de su código, a partir del análisis del estatuto: "buscará propiciar el mejoramiento económico y social de sus socios mediante: a) estímulo al ahorro... b) concesión de créditos ... c) formación de una cooperativa que abarque los principios de ayuda mutua y ... ", "satisfacción de las necesidades financieras de sus socios ... de acuerdo a los principios establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional".

A partir de este código general se conformaron los códigos específicos para el funcionamiento de los subsistemas, que se concretan en denominaciones diferentes: uno de ellos es, "el nombre de comercial de la empresa cooperativa", para referirse a aspectos comerciales; el otro es, "Cooperativa", para hablar de aspectos solidarios. El análisis realizado da cuenta de que cada subsistema ha adoptado uno de ellos como su código general, de manera que dentro del subsistema dirigenal, generalmente se habla de la Cooperativa y dentro del subsistema funcional se habla con su nombre comercial. Es más, cuando la comunicación se refiere a políticas comerciales, o de gestión, el código es el del "nombre comercial de la empresa cooperativa", cuando la temática refiere a otros aspectos no comerciales, el código es "Cooperativa".

Dentro del Sindicato de la empresa cooperativa también se manejan esos dos códigos, la utilización de uno u otro depende del tema o con quién se comunique. En general cuando intenta establecer una diferencia con el resto de los bancos, utiliza el código: "Cooperativa", cuando se comunica internamente, en relación a una negociación sindical, se refiere al nombre comercial de la misma.

Una primaria reflexión es que, en la medida que dentro de cada subsistema el código general del sistema pierda relevancia frente al específico, para generar comunicación que oriente la acción, la misma se volverá cada vez más improbable, las orientaciones de acción se volverán incoherentes y la identidad del sistema, también. Y este aspecto está íntimamente relacionado con el poder, como medio a partir del cual se concreta la comunicación. Para el caso del sindicato, la mayor relevancia del código empresarial con relación al cooperativo, aumentará la orientación significativa que refuerce la visión del trabajador, en términos de sindicato - empresa. Para el caso de los subsistemas dirigenal y funcional un desequilibrio en el código general que contiene dos aspectos que deberían complementarse, podrá promover inseguridad, descreimiento, baja participación, poca integración y falta de compromiso con el programa del sistema.

Vamos a analizar ahora, una de las fuentes de legitimación de ese medio de comunicación (el poder). En principio existe una fuente común tanto para los subsistemas dirigenal y funcional como para el sindicato, la que se refiere a la legitimidad que brinda el mecanismo de acceso de las personas a los cargos. Para el caso de los dirigentes y del sindicato ese mecanismo es el voto secreto a partir de listas y para el caso del subsistema funcional es el concurso. Dentro del subsistema dirigenal, las elecciones se realizan cada dos años y los designados para integrar el Consejo Directivo, la Mesa Ejecutiva y las CAF (Comisiones Administradoras de Filial), "serán designados por dos años, pudiendo ser reelectos por dos periodos consecutivos, debiendo luego dejar un periodo para poder volver a ser electos" (Estatuto). Los subgrupos que, según el estatuto, no participan de este mecanismo dentro del subsistema dirigenal, son los integrantes de los comités de educación locales, y los integrantes de los comités de crédito, que son designados directamente por las CAF. Dentro del subsistema funcional esto ocurre para el acceso a los cargos de "contadores" y "gerentes", mecanismo donde el gremio no tiene participación alguna, no tratándose de concurso sino de selección. Ambos mecanismos al no ser fuentes legítimas de poder podrían ser motivo de inconvenientes en las comunicaciones (incoherencias), en la medida que a esos otros mecanismos no se les asigne un valor equivalente con los provenientes de fuentes

• legítimas. Para una organización donde la democracia, la transparencia son parte fundamental de su identidad cooperativa, la legitimidad de las fuentes de poder es un elemento muy importante.

Este tema se aprecia claramente dentro del sindicato, donde la discusión planteada en torno a los contratados y por las bases de concursos (que llevaron mucho tiempo y discusión), incluso por las derivaciones que tuvo el tema hacia AEBU, indican la importancia que se le asigna a dicha fuente. Esta fuente de poder iguala las posibilidades de acceso a los cargos dentro de la organización, aunque luego haya una distribución asimétrica de los mismos, dada por la jerarquización que se hace de ellos (el organigrama), que otorga un nivel diferenciado, pero legitimado de decisión. (Luhmann, 1995) La jerarquización de los cargos funcionariales es socialmente clara, más allá de la posible existencia de líderes informales, no así para los dirigentes. El análisis de este punto indica cierta incoherencia entre lo normativo y lo real, entre lo normativo, la comunicación y lo socialmente percibido.

Otro elemento más que agregamos para ayudar a la comprensión del tema es que no es posible considerar a la organización solamente como instrumento del portador del poder por el cargo que desempeña, el tema es más complejo ya que existe conexión con otros medios de comunicación, por ejemplo, con el dinero y con el conocimiento. (Luhmann, 1995) Porque también es posible ejercer influencia a través de la utilización del conocimiento, ya como profesionales, ya como técnicos en general, y también a través del dinero, como el caso de agentes económicos (individuales o grupales) que podrían utilizar este mecanismo como fuente de poder, más allá del cargo, incluso más allá de la organización. En general el dinero como fuente de poder está limitado en una cooperativa, como veíamos al principio, ya que por decisión de constitución se optó por: 1 socio-1 voto, lo cual restringe la influencia en ese sentido. Algunas veces dicha equidad podría no ser total según quien vote, por ejemplo si pesan esos otros elementos, dinero o conocimiento (aunque funcionen como mecanismos inconscientes). También esto tiene sus limitaciones, ya que no es posible, por ejemplo, en el caso del dinero, comprar verdades, o comprar determinadas decisiones. Por lo pronto, la normativa vigente de 1 socio-1 voto limita inicialmente la formación de desequilibrios, así como el mecanismo del concurso impone barreras o, por lo menos en principio, coloca a todos dentro de las mismas reglas de juego.

El organigrama funcional (ahora reestructurado) y el dirigenal establecen la forma jerárquica aceptada de tomar decisiones, aunque parece por lo analizado hasta ahora que, dentro del subsistema dirigenal habrían algunas incoherencias, así como superposiciones de responsabilidades con relación al subsistema funcional, que podrían ser fuentes de tensiones, dentro del propio subsistema dirigenal y con el funcional.

El poder de la organización se hace presente además, en buena parte, por la influencia que ejerce en la carrera que desarrollan dentro de ella, los dirigentes y los funcionarios. Así los mecanismos de acceso a los cargos y la jerarquía de los mismos regulan en parte el uso del poder, aunque también depende de los conocimientos individuales, inclusive de la situación económica por la que atraviese la empresa, al ampliar el número de cargos en uno u otro subsistema. También depende de la situación de género existente dentro de la empresa y en general, en el caso de los dirigentes, de la representatividad que tengan con respecto a los segmentos en los cuales se pueda subdividir la masa social. El poder otorgado por el cargo se suma al poder personal (Luhmann, 1995), aumentando las posibilidades de ejercicio del mismo, aunque luego se limiten por el uso de reglas para su ejercicio. Conviene aclarar que el poder existe siempre como posibilidad, pero no siempre es usado de la misma manera y además existen mecanismos que lo compensan durante la interacción. (Luhmann, 1995)

Volviendo a nuestro análisis, el subsistema funcional a través fundamentalmente de los buenos resultados económicos obtenidos, a partir de decisiones acertadas, del aporte de conocimiento brindado por los miembros que se fueron incorporando, incluyendo el de los propios asesores, habría aumentado su poder dentro de la organización. El poder del subsistema dirigenal se pudo aumentar a través del

significado de su trayectoria histórica; de los vínculos nacionales, regionales e internacionales y de la viabilidad empresarial lograda mediante el apoyo a un tipo de gestión solidaria, de la cual fueron partícipes, así como, por el aporte de conocimientos e información brindado por los dirigentes al desarrollo del sistema. El Sindicato y los trabajadores integrantes del mismo, pudieron acrecentar el suyo a través de los convenios logrados por la negociación realizada con el conjunto del sector y de AEBU, por aporte de sus adherentes y como resultado general de la lucha del movimiento sindical. Este mecanismo funcionó desde el comienzo de la organización, llegando actualmente a la situación que estamos intentando analizar.

El aumento del poder organizacional de un individuo, de un grupo o de cada subsistema (y su reducción) se habría obtenido, en la medida que se logró cooperación y consensos con otro (o no), dentro de los límites que le impusieron los demás. Por cierto que la acumulación de poder que lograron los subordinados no fue igual a la acumulación de poder que lograron los superiores y el tema adquiere mayor complejidad en la medida que seguramente se realizaron combinaciones entre las diferentes fuentes de poder.

La finalidad de este estudio es describir algunas características del funcionamiento de este mecanismo (no explicarlos en términos de relaciones causales), para comprender cómo a través del o de los códigos de comunicación, mediante el uso del poder, se fue conformando la generalización de expectativas (identidad) que orienta la acción, y las tensiones o conflictos que se estarían manifestando. Por ello, de forma general para el subsistema directivo, los mecanismos generalizados (simbólicamente) de orientación de la acción, serían: la posibilidad de ingreso libre, voluntario; la participación en las elecciones eligiendo y/o siendo elegido; la participación (reducida a 1 voto) en diferentes órganos para tomar decisiones; el acceso amplio a la información, a la capacitación; la interacción con otros órganos y personas de la empresa cooperativa, actuación que deberá ser coherente con los principios y valores cooperativos (en definitiva ser parte de la categoría organizadora). Se acrecentó el poder en la medida que individual o grupalmente utilizaron sus conocimientos (profesionales, técnicos, etc.), sus alianzas internas y externas al sistema con otras cooperativas u organizaciones (ej.: ACI, empresas del "Grupo de la empresa cooperativa": AFAP y otras), con organismos públicos o privados no cooperativos (Intendencias, etc.). Podemos agregar además que en principio todos estos mecanismos son coherentes con los valores y principios cooperativos acordados en la ACI y con el programa establecido en su fundación como empresa.

Por su parte el subsistema funcional también utilizó mecanismos individuales y grupales, que en parte son similares a los anteriores, como el desarrollar una carrera dentro de la empresa accediendo a cargos de mayor jerarquía por mecanismos legítimos (concurso); la posibilidad de capacitación; de información; de integración como socio-funcionario a la asamblea de delegados; de integración al sindicato para ser protegido en sus derechos laborales. Realizó alianzas para acrecentar su poder, contó con asesores profesionales, realizó una gestión con buenos resultados en términos económicos, etc. Todos estos mecanismos también fueron acordes con los valores y principios cooperativos, en la medida que actuó subordinado a la categoría organizadora, cumpliendo con el programa establecido.

El sindicato por su parte utilizó: instancias de negociación; sus posibilidades de amplia convocatoria y de obtener participación funcional en temas sindicales, facilitadas por el uso de licencias gremiales acordadas por convenio, utilización de herramientas de la empresa cooperativa (computadoras, teléfonos, fax, instalaciones), con fines sindicales, destinados a plantear reivindicaciones. Individualmente cada funcionario pudo recurrir a los mecanismos de protección sindical. También el sindicato realizó alianzas para acrecentar su poder, con AEBU y el resto del sistema sindical.

Finalmente, para completar este análisis queremos agregar un aspecto que se intentó relevar y que tiene que ver con el grado de adhesión de los funcionarios hacia la empresa cooperativa, como forma de

evaluar los mecanismos integradores. Podemos decir que, de acuerdo al índice elaborada⁶ (que incluye 3 categorías: alto, medio y bajo), existe dentro de los funcionarios del sistema, un grado de adhesión medio.

Desde otro ángulo, si tomamos el nivel de asociación a la cooperativa, podríamos decir que existe un primer nivel, general, de adhesión, que constituye la mayor proporción del funcionariado (más del 90%), que es socio de la empresa cooperativa. Un segundo nivel, también importante (más del 60% de los encuestados), que tiene un importante nivel de involucramiento, son los que asisten "a veces" o "siempre" a las Asambleas y a las actividades de la empresa cooperativa (que lo hacen de forma honoraria y voluntaria). Por último, un tercer nivel, que es minoritario (entre el 2 y el 4% de los encuestados) que no son socios, nunca van a las Asambleas, ni participan en las actividades de la empresa cooperativa.

Con respecto a la visión existente dentro de los funcionarios, sobre el futuro de la empresa cooperativa, que seguramente está relacionado con sus expectativas de desarrollo profesional y humano, encontramos que el 80% de los que respondieron la encuesta tienen una visión positiva del futuro de la empresa cooperativa (según los cargos: los gerentes primero, luego los auxiliares y finalmente los mandos medios). Existe por otro lado, un 20% que ven un futuro peor (según los cargos: los auxiliares primero, luego los mandos medios y por último los gerentes). Si relacionamos la visión pesimista, con la valoración de la tarea que realizan y su asociación a la cooperativa, existe entre los funcionarios encuestados un 4% que ven peor la empresa cooperativa; son indiferentes a sus tareas; no son socios de la empresa cooperativa.

Podríamos decir que éstos tienen sus intereses por fuera de la empresa y/o se encuentran desmotivados y/o desestimulados. Una superficial caracterización de los mismos nos diría que se encuentran entre los funcionarios de la Adm. Central, o de Mvd.: mandos medios; los más antiguos; las mujeres; principalmente.

Que los más antiguos se encuentren entre los desmotivados (¿desencantados?), podría indicar una evolución (por lo menos como percepción); de la imagen empresarial en un sentido diferente al de sus inicios. Por otra parte, el hecho de que la empresa cooperativa se encuentre en pleno proceso de cambio (en relación con el crecimiento y la complejidad que ha adquirido), seguramente genera actitudes de desconfianza, incertidumbre, etc.. Estas mismas actitudes, que mencionamos para los integrantes del subsistema funcional, pueden producirse también entre los integrantes del subsistema directivo, y el comienzo de reflexión en torno a sus roles (que no abordamos en este análisis), seguramente está relacionado con ello.

CONCLUSIONES

Nuestro objetivo fue describir la racionalidad de esta empresa cooperativa de intermediación financiera, procurando destacar aspectos que permitieran comprender mejor el fenómeno cooperativo. Lo hicimos a través del análisis del poder (como medio de comunicación), destacando algunos elementos que consideramos relevantes en el mecanismo de toma de decisiones sobre todo en relación a la eficiencia empresarial y a los valores y principios cooperativos.

Así vimos cómo a partir del código general de comunicación (economía solidaria) y de la evolución del sistema en el tiempo, se fueron conformando los subsistemas y sus códigos de comunicación específicos. A través de ellos y del medio que ordenó la comunicación, se fueron generando aceptaciones

⁶ Se elaboró un índice con las variables: socio, asistencia a Asambleas, participación voluntaria y honoraria en actividades de la cooperativa.

y rechazos a la misma. El poder fue el medio que permitió, junto al (los) código (s) la realización de la comunicación para la conformación de una determinada "generalización simbólica" de expectativas. Este proceso que se realizó a través del tiempo, permitió la evolución de la empresa, en un sentido autorreferente, dentro de sus propias condiciones.

Esta evolución indicó un proceso que se inicia a partir de la constitución de una pequeña empresa indiferenciada en subsistemas, tal cual se definieron, que llevó a la constitución de una empresa compleja, con subsistemas especializados.

Existe una dinámica relacionada con factores externos y otra a factores internos. La dinámica externa está vinculada al tipo de entorno, que es el financiero, bancario y que según vimos, actualmente es sumamente cambiante y muy competitivo. La dinámica interna está dada por el crecimiento en número de socios demandantes de crédito, ahorro y nuevos servicios. En este aspecto ya vimos la evolución sufrida en relación al aumento de unidades, muchas de las cuáles surgieron por factores "externos" (o del entorno), más que por factores "internos" o relacionados con la necesidad de la gente de crear soluciones colectivas a sus problemas individuales. Este hecho tiene especial relevancia ya que este mecanismo generó una nueva realidad en relación al "gobierno de esas unidades". Podríamos decir que ahora hay algunas unidades (la mayoría), que funcionan procurando generar vínculos más personales y otras que intentan generar vínculos más impersonales (como "clientes"), con los socios y cuya evolución hasta ahora, indica una tendencia de crecimiento de estas últimas, lo cual no quiere decir que no existan requerimientos en el otro sentido, sino que en principio han existido más alternativas para la concreción de estas últimas.

La visualización de estos aspectos, a nivel de los funcionarios, se percibe a través de las respuestas recogidas en la encuesta. A partir de la consulta sobre las políticas empresariales, pudimos visualizar que los funcionarios que trabajan en unidades del Interior del país son mayoritariamente los que mencionan la existencia de políticas empresariales con componentes sociales, o de responsabilidad social con el medio en la cooperativa. Seguramente está influyendo el hecho de la cercanía con dirigentes locales, que son los que promueven con mayor fuerza este tipo de políticas, sobre todo porque, en general, existe un mayor vínculo entre las personas de la localidad, con los socios, con los dirigentes y funcionarios. Precisamente, no existen (por lo menos hasta el momento en que realizamos el estudio), unidades en el Interior del país que no cuenten con un subsistema dirigenal.

Qué pasó en cada subsistema en términos de su código: a partir del código general de comunicación (economía solidaria), el subsistema funcional desarrolló el código comercial de la empresa cooperativa, relacionado con su "programa" de búsqueda de mayor rentabilidad (a través del desarrollo de nuevos productos, etc.), aumento de la competitividad (con crecimiento de la productividad, etc.). La idea de cambio organizacional y tecnológico, que surgió a partir del mismo, tuvo su aceptación, en la medida que existe una comunicación en términos de ese código, que es aceptada, lo cual está íntimamente relacionado con el desarrollo y dinamismo de este subsistema. El cambio organizacional y tecnológico que incluye aspectos como, búsqueda de nuevos servicios, nueva organización del trabajo, polivalencia, flexibilidad laboral, desarrollo e innovación tecnológica, etc., incluye políticas de recursos humanos, en relación al manejo de personal (concursos, selecciones, capacitación, etc.), y aunque por ahora, no se han producido efectos negativos como los que se han visualizado en otras empresas (e.j.: despidos), están presentes algunas visiones críticas, como vimos anteriormente.

La comunicación a partir del código comercial, mediada por el poder, ha permitido aumentar la tendencia a la concentración y especificación de las decisiones en los funcionarios-técnicos, en mayor medida en los de nivel central (con participación también de asesores externos), si bien, se mantiene la consulta y la colaboración en el trabajo. En las decisiones de este nivel también han participado los dirigentes nacionales, mostrando la misma tendencia señalada, de concentración central. Con respecto a

las decisiones relacionadas con las Filiales o Sectores, existe (y lo perciben los encuestados), una cierta distribución del poder, pero con un mayor peso de los funcionarios que de los dirigentes, sobre todo es lo que opinan los gerentes; los funcionarios que trabajan en unidades con NMS. Esto, está relacionado con la tendencia que ha mostrado el subsistema dirigenal a nivel local, de desarrollo hacia fuera y de mayor preocupación por los temas comunitarios, en relación a los relacionados con las políticas vinculadas con la gestión empresarial.

Podríamos decir que el subsistema funcional, a través de su código de comunicación específico, está evolucionando hacia una generalización de expectativas que en muchos aspectos es similar a la existente en otras empresas bancarias organizadas más tradicionalmente, alejándose de la pretensión de ser un modelo diferente. Seguramente esta característica está relacionada también con la creciente complejidad que se está produciendo en las relaciones entre los dos subsistemas, cuya diferenciación funcional parece acentuarse y en la que influyen además, las presiones del entorno financiero bancario. Todo esto complejiza la comunicación entre ambos subsistemas y hay varios aspectos que tienen que ver con ello. Uno, relacionado con la claridad (o no) de funciones, otro, con la adecuación de los tiempos entre ambos subsistemas. Dentro del subsistema funcional parece existir una más clara visión de las jerarquías y distribución de funciones, sobre todo porque los cambios que se están procesando, han abierto la discusión sobre el escalafón, la descripción de cargos y responsabilidades, donde incluso el sindicato está participando. En cambio, dentro de los dirigentes parece haber una menor claridad de sus funciones, sumado a una mayor complejidad en sus relaciones (locales-centrales), pues todavía está pesando su historia (unidades independientes, luego federación, ahora cooperativa nacional). Por otra parte, la actual dinámica empresarial está consolidando un mayor liderazgo de la Mesa Ejecutiva, tal vez no totalmente asumido en todos los niveles, con una actuación que a veces se confunde con la de los propios gerentes centrales. Además han surgido otros intervinientes en la toma de decisiones: los asesores. Para los integrantes del subsistema funcional de menor jerarquía representan una amenaza en el sentido que su forma de ingreso transforma la reglas de juego de acceso a los cargos y de hacer carrera en la organización, poniendo en tela de juicio además aspectos de la identidad, como la transparencia en las designaciones. Al sindicato particularmente, le agrega un nuevo tema a debatir, que debe aprender a manejar, que escapa a la racionalidad que se venía dando, y que le implican una adecuación con el resto del sindicato bancario.

El subsistema dirigenal, por su parte, ha desarrollado el código cooperativo a través de su evolución histórica y de sus prácticas. En relación a su historia, la característica de su nacimiento a partir de unidades autónomas surgidas a partir de iniciativas locales, en momentos en que casi ninguna otra institución atendía este tipo de necesidades (bancarias), de ese sector de la población; en momentos especiales también del país donde los espacios de participación estaban restringidos por la situación política, posibilitaron ese tipo de desarrollo. En cada localidad, seguramente si lo analizáramos más a fondo, tendrá particularidades diferentes; no será igual en Montevideo, que en el Interior; en la zona Sur del país, que en el Litoral, en el Centro o en el Norte, seguramente en cada lugar estarán teñidas de las características de la localidad. En relación a sus prácticas, las Asambleas de Filial, la Asamblea General de Delegados, los diferentes Comités y Comisiones promueven experiencias y acciones de participación y toma de decisiones con los socios, incluso con los funcionarios (con algunas limitaciones que están claramente estipuladas en el estatuto), que actualmente están en proceso de reelaboración.

La comunicación en torno a su código específico puede estar presentando cierta desvalorización en la medida que no se aprecien o no se les dé la misma jerarquía a los aportes de este subsistema al desarrollo del sistema como tal.

La empresa se fundó sobre la base de dar respuesta colectiva a problemas individuales, y para ello el vínculo personal e interpersonal que fue generando fue fundamental. Su crecimiento empresarial indica ahora una dirección hacia un vínculo más impersonal (nuevas unidades sin control dirigenal), lo que de

alguna manera puede comenzar a desestimular una comunicación en términos del código cooperativo, fortaleciendo el código empresarial.

El sindicato que surge a partir de la complejidad creciente del sistema, se fue diferenciando del mismo a partir de su función específica fundamentalmente y del lugar que el propio sistema le asignó al funcionariado (como asalariado, con cuota dentro de los Órganos directivos, con limitaciones formales a su acción). Como en los casos anteriores evolucionó de forma autorreferencial, manteniendo sus características especiales en comparación con el sindicato de otras empresas bancarias. En términos de comunicación, podríamos decir que aún mantiene ambos códigos, el "comercial" y el "cooperativo", lo que caracteriza su diferencia. Sin embargo, la evolución general que presenta el sindicato en relación a la empresa cooperativa tiende a asemejarlo al de las empresas financieras más tradicionales. Aumenta la coordinación y adecuación con el resto del sindicato bancario, tratando de armonizar sus especificidades con las de ese sistema del cual forma parte.

También en este análisis hemos visto cómo se han puesto de manifiesto una serie de tensiones internas, de incoherencias que deberá ir resolviendo. El mecanismo de acceso a los cargos, que es un elemento simbólico de su identidad, muy relacionado al aspecto solidario, cooperativo y democrático de la organización, ha generado una verdadera crisis frente al tema de la solidaridad de clase (problema de los contratados y de los ingresos de funcionarios de otras instituciones), sobre todo porque en la mayoría de los otros bancos no funciona el mecanismo del concurso. Pero en la medida en que el código empresarial, del subsistema funcional (como mencionamos anteriormente), aumenta su valor en el sistema y/o se desvalore simultáneamente el código solidario, cooperativo, como código orientador de las expectativas de los funcionarios, la orientación de las acciones irán asemejándose cada vez más a la existente en otras instituciones, en el sentido de primar la relación de trabajo, con un menor nivel de involucramiento con la gestión cooperativa, a pesar de contar con algunos espacios de participación (incluidos los lugares en la Asamblea General). Por ahora, más de la mitad de los funcionarios, participan de las Asambleas y/o en otras actividades de la empresa cooperativa, pero hay un porcentaje, que por ahora es pequeño, que no tienen ningún tipo de adhesión, salvo la relación laboral. Habría que seguir su evolución para ver si se confirma o no esta tendencia.

Con respecto al otro aspecto que mencionábamos anteriormente, el de los tiempos, el hecho de que los dirigentes (la propia Mesa Ejecutiva), sean elegidos para un periodo de actuación determinado, se transforma en un elemento importante para ellos, como portadores del poder y como categoría organizadora. No tienen la permanencia en los cargos que tienen los funcionarios, por lo cual, muchas veces se encuentran discontinuando sus funciones, ya sea en temas empresariales, como en los sociales. La acción de los dirigentes, está limitada a su periodo de actuación y deben dedicar tiempo a "hacer campaña electoral" (si tienen posibilidades de ser reelegidos porque no han completado los periodos permitidos por el estatuto), y ello puede "distraerlos" de los temas relacionados con la gestión empresarial propiamente dicha. Podríamos decir que funcionan con el mecanismo existente en la política (gobierno-oposición), que es totalmente diferente al de los funcionarios. Éstos, por su parte, son socios de la Cooperativa y como tales pueden participar en los actos electorales, quedando incluidos en la campaña que efectúan los dirigentes hacia adentro de la organización. Las decisiones que adoptan están seguramente afectadas por esta particularidad, que es la de lo "político", que estructura su código de comunicación en torno a ese mecanismo que le es propio: gobierno - oposición. El gobierno ejerce el poder formal, la oposición elabora estrategias para obtener cargos y puestos que le permitan el ejercicio del poder. En sentido positivo puede orientarse a favorecer un mejor cumplimiento de los fines de la organización.

El "tiempo", como decíamos anteriormente, que cada subsistema utiliza de forma diferente, según sus características, puede tornarse en un factor desorganizador para ambos y puede afectarles positiva o negativamente, según el caso.

En relación a los procesos para el ejercicio del poder, el sistema ha generado una serie de mecanismos (en términos de su código), entre los cuales funcionan una serie de "ritos"⁷ que procuran generar vínculos de integración, de participación en las decisiones (de gobierno, según diversas fuentes). Uno de esos actos rituales que corresponden a uno de esos procesos, son las Asambleas de Filial, que se realizan año a año en las unidades en las que existe el subsistema dirigenal, que al mismo tiempo, como vimos en las conformadas últimamente ya no existe. Seguramente, también la Asamblea General de Delgados cumple similar función (no está analizada en este estudio), de generar vínculos asociativos, de abrir espacios de participación.

Existen entonces, mecanismos de toma de decisiones y fuentes para el ejercicio del poder que se han "generalizado simbólicamente", pero también hay riesgos para el mantenimiento de una comunicación coherente (con su código), transparente, democrática, representativa, etc., porque lo que se interprete como apartado de dichas características, actuará interfiriendo la comunicación.

A modo de resumen final señalaremos los principales riesgos existentes, en general, para el mantenimiento del subsistemas dirigenal, como factor "C" o categoría organizadora y del funcional como factor gestión o administrativo, en relación con la articulación simbólica de los espacios de decisión, transmitidas a través de la comunicación:

1. Las Asambleas de Filial, que actúan como mecanismos "rituales", presentan el riesgo de desvalorización como ámbitos legítimos de poder; se trata de un riesgo relacionado con su propia "reputación". Porque considerarlas como actos de soberanía de los socios, como ámbitos para acercarlos a la empresa cooperativa parece correcto, el espacio existe, está explicitado en el Estatuto, es utilizado por los socios. Pero no existen suficientes argumentos para considerarlas como instancias reales de gobierno de la cooperativa y generar comunicación en ese sentido, en la medida que no existen suficientes razones para ello, genera si no rechazo, por lo menos una barrera ("ruido" para utilizar un término de Luhmann).⁷ En tal sentido, si existiera un mensaje comunicado (que en términos de Luhmann significa compartir algo elegido intencionalmente como información), en nuestro caso, que las Asambleas de Filial son instancias de gobierno local (o de los socios), ello supondría abonar un mito.
2. El riesgo derivado de la legitimidad de la fuente de acceso a los cargos, porque no funciona de la misma forma para todos los órganos. La legitimidad brindada a partir de actos eleccionarios es mayor que la legitimidad brindada por la designación (aunque sea realizada por un grupo), sobre todo porque el sistema valora los mecanismos transparentes, democráticos.
3. El riesgo que pueda desprenderse de la falta de claridad de roles dentro de cada subsistema y que pueda significar un deterioro general del poder, desvalorizando la comunicación en torno o alguno de sus códigos específicos.
4. La emergencia de una nueva comunicación relacionada con otras organizaciones muy ligadas a esta empresa cooperativa (AFAP, etc.), que podrían llegar constituirse en otros subsistemas del sistema, o incluso transformar al sistema actual. Esta nueva comunicación no tiene hasta ahora un código totalmente conformado, pero tiene una dirección hacia la constitución de un código comercial y puede

⁷ En el sentido de acciones comunitarias (hacia sus integrantes)

ser una oportunidad de generalización de expectativas positivas o negativas, que fortalezcan o debiliten al sistema actual.

5. Que los códigos específicos de comunicación que desarrollaron los subsistemas para cumplir sus propias funciones se pueda estar independizando del código general, o que alguno de ellos pierda valor frente al otro.
6. Otro aspecto relacionado con los anteriores es el mecanismo de desestímulos para la participación general (incluidos los socios) que se estaría produciendo (según entrevistas y documentos), seguramente en la medida que las expectativas de poder influenciar en las decisiones se ven limitadas. El poder real se ha ido concentrando y consolidando por las propias circunstancias, por la dinámica misma de funcionamiento (seguramente necesarios debido al tamaño que ha cobrado la organización) en el Consejo Directivo y más aún en la Mesa Ejecutiva, en los niveles gerenciales más altos. El riesgo está en no conocer el límite hasta el cual es aceptado, si en el caso del subsistema directivo es aceptado como una excepción debido a las circunstancias, si se acepta para determinados temas y para otros no, si conviene que se establezcan nuevas reglas de juego, sobre otras bases.
7. El mecanismo del poder organizacional, en el sentido de la influencia que ejerce sobre las carreras de los propios dirigentes y también de los funcionarios, porque ambos desarrollan expectativas en torno a ellas, que pueden ser positivas o negativas para el desarrollo del sistema en su conjunto, según sean utilizadas para consolidar un poder democrático o no. Si comparamos, en el surgimiento del sistema, el compromiso y adhesión al programa (que era total), con lo que estaría sucediendo actualmente, donde existe cierto grupo de funcionarios que están desestimulados, desmotivados (no se analizó este aspecto para los dirigentes), podríamos decir que el riesgo existe .
8. Finalmente otro riesgo, que lo mencionamos en último lugar pero tal vez sea uno de los más relevantes, sobre todo para el conjunto del sistema y es el que se refiere a la distribución y coordinación de los espacios para el ejercicio de toma de decisiones y la comunicación generada en el sistema a través del medio del poder. Este riesgo consiste fundamentalmente en que la comunicación, en lugar de estar mediada por el poder, se transforme en una comunicación sobre el propio poder.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- S/f "Aporte de las cooperativas a un proceso de desarrollo con equidad en América Latina". Prof. Daniel Navas Vega. OIT.
- S/f "ACI en las Américas: una agenda para el futuro". ACI.
- 1986 "Sindicato y Sistema político". Jorge Luis Lanzaro. FCU. Uruguay
- 1992 "Historia del movimiento sindical uruguayo" (Tomo IV, Cuestión Social y debate ideológico). Carlos Zubillaga y Jorge Balbis. Banda Oriental. Uruguay.
- 1992 "Valores cooperativos para un mundo en cambio" (Informe para XXX Congreso ACI, Tokio). Sven Ake Böök. ACI.
- 1996 "Cooperativas, una cuestión de gente". Nicole St.Martin. ACI. Lima Perú.
- 1996 "Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas". Pablo Guerra. FCU. Uruguay.
- 1997 "Crisis y empresas alternativas en el Uruguay: el caso de las cooperativas de producción como emergentes de un sector solidario de la economía". Pablo Guerra. Informe de Investigación N° 18. FCS. Uruguay.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- 1990 "La sociedad sin hombres (Niklas Luhmann o la teoría como escándalo". Ignacio Izuzquiza. Anthropos, Barcelona, España.
- 1991 "Empresas de trabajadores y economía de mercado". Luis Razeto. Pet. Chile.
- 1991 "Teoría de la sociedad". Niklas Luhmann. Universidad de Guadalajara, México.
- 1992 "Las cooperativas en el Uruguay (análisis sociológico del primer estudio nacional de entidades cooperativas)". Alfredo Errandonea y Marcos Supervielle. FCU. Uruguay.
- 1993 "El empleo, la empresa y la sociedad", Francois Michon y Denis Segrestin (comp) (pág. 67-77), Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- 1994 "La formación en las empresas cooperativas de ahorro y crédito en Uruguay. Los subsistemas educativos en su relación con estas organizaciones. Memoria del post-grado en gestión de organizaciones para el desarrollo". Danilo Gutiérrez Fiori. Ucu dal. Montevideo. Uruguay.
- 1994 "Fundamentos de una teoría económica comprensiva". Luis Razeto. Pet. Chile.
- 1994 "Méthodes pour une sociologie de l'entreprise". Piotet, Sainssaulieu. FNSP. París. Francia.

- 1995 "Poder". Niklas Luhmann, Anthropos, Barcelona. España.
- 1995-97 "Revistas AEBU" (dic/95, ago/97, jun/98). AEBU. Uruguay.
- 1996 "Calidad total ¿maquillaje o transformación real? (Cap. VII ¿qué es lo que verdaderamente cambió?), Stolovich, Lescano, Morales. FESUR, Uruguay.
- 1996 "La ciencia de la sociedad". Niklas Luhmann, Anthropos, Universidad Iberoamericana, Iteso. México.